

"Este livro descreve a saga de Alberto Saraiva e seu Habib's, compartilhando com os leitores lições válidas para muito além do mundo das empresas. O autor nos mostra que acreditar em sonhos é algo que libera uma energia coletiva e criadora tão poderosa, tão transformadora, que é capaz de tornar realidade os ideais mais sublimes. E o Habib's, mesmo com todo o seu esplendor e pujança, é apenas uma prova infinitesimal do que nós, brasileiros, somos capazes de fazer quando acreditamos nos nossos sonhos."

Duda Mendonça

Publicitário

"É uma história de vida; a trajetória de alguém que enfrentou dificuldades, superou obstáculos e venceu. É uma experiência de valor inestimável, não só para todos aqueles que pretendem entrar para o mundo dos negócios, mas para qualquer pessoa que busque o sucesso profissional."

Geraldo Alckmin

Governador do Estado de São Paulo

"A trajetória de Alberto Saraiva possui características em comum com a história dos grandes navegadores portugueses. Todos gostavam de desafios, arriscavam, sabiam tomar decisões rapidamente e, muitas vezes, viam oportunidades onde outros só enxergavam problemas. A leitura de *Os mandamentos da lucratividade* evocou muitas lembranças dos meus 24 anos no ramo de alimentação no Brasil. No McDonald's, sabíamos que a marca Habib's seria nosso principal concorrente.

Parabéns, Habib Saraiva. Você conseguiu!"

Gregory J. Ryan

Ex-presidente do McDonald's

"Com linguagem simples, direta e sobretudo baseada em fatos reais, *Os mandamentos da lucratividade* representam um extraordinário e eficiente roteiro para micro, pequenos e médios empresários. É um guia prático e autêntico, que mostra de que forma enfrentar as dificuldades da implantação e consolidação de um negócio."

João Dória Jr.

Jornalista e empresário

"Fiquei motivado ao conhecer na intimidade essa trajetória de sucesso que é a rede Habib's. A leitura deste livro estimulará novos empreendedores a descobrir que somente arregaçando as mangas e colocando a mão na massa terão sucesso naquilo que fizeram."

Miguel Gellert Krigsner

Presidente do Grupo O Boticário



Uma empresa Elsevier
www.campus.com.br



OS MANDAMENTOS DA LUCRATIVIDADE

ALBERTO SARAIVA

CAMPUS



OS MANDAMENTOS DA LUCRATIVIDADE

ALBERTO SARAIVA

AS HISTÓRIAS E
ENSINAMENTOS
DE UM GRANDE
NEGÓCIO
QUE PARECIA
IMPOSSÍVEL

3ª edição



A MAIOR FAST FOOD DE
COMIDA ÁRABE DO MUNDO

OS MANDAMENTOS DA LUCRATIVIDADE

ALBERTO SARAIVA

AS HISTÓRIAS E ENSINAMENTOS DE UM GRANDE NEGÓCIO
QUE PARECIA IMPOSSÍVEL



Contra-capa:

"Este livro descreve a saga de Alberto Saraiva e seu Habib's, compartilhando com os leitores lições válidas para muito além do mundo das empresas. O autor nos mostra que acreditar em sonhos é algo que libera uma energia coletiva e criadora tão poderosa, tão transformadora, que é capaz de tornar realidade os ideais mais sublimes. E o Habib's, mesmo com todo o seu esplendor e pujança, é apenas uma prova infinitesimal do que nós, brasileiros, somos capazes de fazer quando acreditamos nos nossos sonhos."

Duda Mendonça

Publicitário

"É uma história de vida; a trajetória de alguém que enfrentou dificuldades, superou obstáculos e venceu. É uma experiência de valor inestimável, não só para todos aqueles que pretendem entrar para o mundo dos negócios, mas para qualquer pessoa que busque o sucesso profissional."

Gemaldo Alckmin

Governador do Estado de São Paulo

"A trajetória de Alberto Saraiva possui características em comum com a história dos grandes navegadores portugueses. Todos gostavam de desafios, arriscavam, sabiam tomar decisões rapidamente e, muitas vezes, viam oportunidades onde outros só enxergavam problemas. A leitura de *Os mandamentos da lucratividade* evocou muitas lembranças dos meus 24 anos no ramo de alimentação no Brasil. No McDonald's, sabíamos que a marca Habib's seria nosso principal concorrente. Parabéns, Habib Saraiva. Você conseguiu!"

Gregory J. Ryan

Ex-presidente do McDonald's

"Com linguagem simples, direta e sobretudo baseada em fatos reais, *Os mandamentos da lucratividade* representam um extraordinário e eficiente roteiro para micro, pequenos e médios empresários. E um guia prático e autêntico, que mostra de que forma enfrentar as dificuldades da implantação e consolidação de um negócio."

João Dória Jr.

jornalista e empresário

"Fiquei motivado ao conhecer na intimidade essa trajetória de sucesso que é a rede Habib's. A leitura deste livro estimulará novos empreendedores a descobrir que somente arregaçando as mangas e colocando a mão na massa terão sucesso naquilo que fizerem."

Miguel Gellert Krigsner

Orelha do Livro Impresso:

Tudo é possível. Ou não?

- Um médico da Santa Casa entender de restaurantes.
- Um legítimo português tornar-se um grande cozinheiro árabe.
- Uma rede de restaurantes árabes ser brasileira e tornar-se a maior do mundo.
- Uma única loja gerar 250 restaurantes em apenas 15 anos, o equivalente a 1,3 nova loja a cada mês. E tudo sem um centavo de empréstimo.
- Um produto "desconhecido" tornar-se o mais vendido do Brasil: 600 milhões de unidades por ano.
- Um investimento de 30 mil dólares conquistar 120 milhões de clientes por ano e gerar 12 mil empregos diretos.

Neste livro, Alberto Saraiva conta a história de como, a partir de uma pequena loja, ele construiu a maior rede de *fast-food* do país com capital 100% brasileiro, apesar de todas as dificuldades. Ao longo da história, o autor vai desvendando seus mandamentos da lucratividade, os ensinamentos que realizaram o que parecia impossível.

Alberto Saraiva é fundador e presidente da rede Habibs. De origem humilde, o autor se destaca no mundo empresarial brasileiro como um exemplo de persistência, determinação e arrojo empreendedor, conseguindo transformar uma pequena lanchonete em uma rede de lojas de *fast-food* em meio a crises e ao ambiente turbulento brasileiro.

Nascido na aldeia de Velosa, em Portugal, Alberto Saraiva veio para o Brasil no colo dos pais. Sua trajetória profissional é hoje reconhecida como um *case* de sucesso, tendo sido capa das revistas *Veja* e *Exame*. Ainda jovem, estudante de medicina, Saraiva perdeu o pai e foi obrigado a assumir a padaria. Ao mesmo tempo em que cursava a faculdade em tempo integral, montou e vendeu vários negócios, como lanchonetes, pizzarias e pastelarias. Com a experiência acumulada ao longo desse percurso, montou a primeira loja Habib's inovando ao criar, para a comida árabe, um esquema de *fast-food* aliado à política de preços acessíveis e bom atendimento ao cliente. A partir daí, a rede Habibs só expandiu, e hoje é um empreendimento internacional.

Consulte nosso catálogo completo e últimos lançamentos em: www.campus.com.br



Mandamentos são de Deus... Ensinaamentos são do homem
A fé cresce no coração...Os negócios no trabalho, no suor....

Talvez, na fé, também... naquilo que você tem....

As coisas do homem competem ao homem....Vencer na vida é uma delas....

O exemplo pode servir....é a partir dele que tudo começa
Referenciais bons multiplicam-se....nas pessoas....em tudo... Do pequeno sai o
grande...do menor, o maior...do mínimo, o máximo

Este é apenas um livro....uma história....

Cuja grandiosidade maior não está nos resultados

Mas no exemplo....que pode ou não servir....

Te fazer maior...mais forte....melhor....

E, quem sabe...numa história melhor

Habib's...para mim, um bom exemplo

Espero que o mesmo para você.

Apresentação

Um certo dia, no Brasil, um "brasileiro" chamado Luiz Inácio da Silva enfrentou a aridez do sertão de Pernambuco e, levado por sua brava mãe, seguiu para um "Eldorado" chamado São Paulo, onde lutou muito, aprendeu muito e viu sua liderança crescer, crescer e se multiplicar, até que um dia acreditou no sonho e...tornou-se presidente da República!

Um certo dia, no Brasil, um "brasileiro" chamado Alberto Saraiva enfrentou a perda precoce do pai e, levado pelo destino, assumiu a padaria da família naquele mesmo "Eldorado", onde também lutou muito, aprendeu muito e viu sua liderança crescer, crescer e se multiplicar, até que um dia acreditou no sonho e...tornou-se presidente da maior rede mundial de comida árabe!

Na trajetória desses dois brasileiros há muito mais em comum do que sonhos, dissabores, destinos, sucessos. Cada um deles, à sua maneira, é o retrato de um Brasil que começou a mudar. Alberto Saraiva faz parte daquela legião de brasileiros, líderes, empreendedores, visionários, que acreditaram na esperança.

Fazer mais por menos — o mantra do Habib's — na esfera política significa aplicar correta e honestamente os recursos públicos, para que todos, e não apenas poucos, sejam beneficiados. Só assim haverá uma democracia forte, uma sociedade mais coesa e segura. Fazer mais por menos, no ambiente dos negócios, significa exatamente a mesma coisa. Vender produtos de qualidade, com preços realmente acessíveis, é democratizar o consumo. Só com mais inclusão haverá um mercado forte. Alguma dúvida? Pergunte ao Habib's...

Este livro, portanto, é muito mais do que um excelente manual sobre como gerenciar extraordinariamente bem um negócio ou sobre como um grande empreendedor acreditou no seu sonho e tornou-o realidade.

Este livro descreve a saga de Alberto Saraiva e seu Habib's, compartilhando com os leitores lições válidas para muito além do mundo das empresas. Alberto Saraiva nos ensina que o Brasil dos nossos sonhos — social

ou empresarialmente — é aquele em que há pessoas totalmente comprometidas em praticar um princípio simples: o de que um Brasil melhor tem que ser verdadeiramente acessível para todos.

O autor nos mostra que acreditar em sonhos é algo que libera uma energia coletiva e criadora tão poderosa, tão transformadora, que é capaz de tornar realidade os ideais mais sublimes. E o Habib's, mesmo com todo o seu esplendor e pujança, é apenas uma prova infinitesimal do que nós, brasileiros, somos capazes de fazer quando acreditamos nos nossos sonhos.

Já imaginou todos nós sonhando juntos o mesmo sonho e com a mesma determinação de transformá-lo em realidade?

DUDA MENDONÇA
Publicitário

O Manual do Empreendedor

"Não é indo atrás do lucro que vamos conquistá-lo e sim indo atrás das pessoas."

Essa é uma das muitas lições que o livro de Alberto Saraiva transmite. Ao contrário do que o título, *Os mandamentos da lucratividade*, pode sugerir num primeiro momento, não se trata de um compêndio de economia, de interesse apenas dos iniciados ou daqueles que, na vida, visam apenas ao sucesso financeiro.

Este livro é um verdadeiro Manual do Empreendedor. É o testemunho de alguém que, graças a seu arrojo e capacidade de trabalho, partindo de um sonho, construiu um verdadeiro império.

É uma história de vida: a trajetória de alguém que enfrentou dificuldades, superou obstáculos e venceu. É uma experiência de valor inestimável, não só

para todos aqueles que pretendem entrar para o mundo dos negócios, mas para qualquer pessoa que busque o sucesso profissional.

É a pessoas assim — dispostas a enfrentar desafios, criar fonte de trabalho e gerar riquezas — que o meu governo tem procurado incentivar, oferecendo apoio na capacitação profissional, linhas de crédito, desoneração de carga tributária.

Certamente, nas mãos de jovens estudantes e dos pequenos empresários a que se destina, este livro será um grande incentivo e preciosa bússola para indicar o caminho a ser seguido.

GERALDO ALKMIN
Governador do Estado de São Paulo

A trajetória de Alberto Saraiva possui características em comum com a história dos grandes navegadores portugueses. Todos gostavam de desafios, arriscavam, sabiam tomar decisões rapidamente e, muitas vezes, viam oportunidades onde outros só enxergavam problemas...

Os tempos são outros, mas estamos todos no mesmo barco! O desejo de se fazer descobertas persiste. Hoje em dia, todos estão em busca de um território ainda não explorado, onde encontrem o tesouro de um negócio promissor. Os novos descobridores de oportunidades, assim como os antigos navegadores, são determinados, persistentes e sabem aonde querem chegar. Navegar é preciso!

A leitura de *Os mandamentos da lucratividade* evocou muitas lembranças dos meus 24 anos no ramo de alimentação no Brasil. Desde que escolhi o Brasil como minha pátria, me recordo das diversas tentativas que fiz de estabelecer aqui uma rede de restaurantes de refeições rápidas. Marcas como Julie & Jim's, Rick's, Well's, Jack in the Box, KFC, Saunder's e Arby's... todas extintas hoje!

Claramente o sucesso da marca Habib's se deve à prática intensa, no dia-a-dia, dos mandamentos contidos neste livro. O sonho de trabalhar por conta própria é cada vez mais comum. Vivemos em um país de empreendedores. Com a edição de *Os mandamentos da lucratividade*, Alberto Saraiva está ajudando a milhares destes jovens empreendedores que estão iniciando a vida profissional a encontrar a rota do sucesso.

Há muitos anos, no McDonald's, sabíamos que a marca Habib's seria nosso principal concorrente. Parabéns, Habib Saraiva. Você conseguiu!

GREGORY J. RYAN
Ex-presidente do McDonald's

Alberto Saraiva é um autêntico exemplo de *self-made man* brasileiro. Com poucos recursos e muitas dificuldades conseguiu cursar medicina e obter seu diploma. Enfrentou a tragédia do assassinato do seu pai, na pequena padaria que dava o sustento à família. A perda do pai representou para Alberto Saraiva a dor, o vazio e a descrença na vida e nas pessoas. Mas também transformou o que seria o momento de desespero em um momento de reação. Tempos depois, a modesta padaria tornou-se a maior rede nacional de alimentação do país. Vale lembrar: Alberto conseguiu fazer do seu negócio um êxito absoluto, vendendo comida árabe! E, ainda, disputando com gigantes multinacionais e sobrevivendo às eternas crises econômicas do Brasil.

Os mandamentos da lucratividade representa um extraordinário e eficiente roteiro para micros, pequenos e médios empresários. O livro é um guia prático e autêntico, feito de histórias práticas, que mostram ao leitor de que forma enfrentar as dificuldades de implantação e consolidação de um negócio. Com linguagem simples, direta e sobretudo baseada em fatos reais, Alberto Saraiva consegue transmitir uma agradável sensação aos seus leitores. Tão agradável

que, ao ler este livro, você vai estar assistindo a um verdadeiro longa-metragem do Habib's e a trajetória dos seus desafios e, sobretudo, do seu sucesso.

Os mandamentos apontados por Alberto Saraiva representam uma consultoria grátis para quem quer fazer sucesso, encurtando o caminho das pedras.

JOÃO DÓRIA JR.

Jornalista e empresário; foi secretário de Turismo de São Paulo e presidente da Embratur.

Quando recebi o livro *Os mandamentos da lucratividade*, de Alberto Saraiva, confesso que fiquei motivado e curioso para conhecer a intimidade desta trajetória de sucesso que é a rede Habib's. Identifiquei rapidamente o segredo de sua "receita" nas primeiras páginas. A convicção dos seus ideais, a perseverança para atingir seus objetivos e a busca incessante pela qualidade dos seus produtos e serviços com certeza são fatores importantíssimos na trajetória vertiginosa dessa rede que é um orgulho para todos os brasileiros.

A leitura deste livro estimulará novos empreendedores a descobrir que somente arregaçando as mangas e colocando a mão na massa, terão sucesso naquilo que fizerem.

A palavra Habib's — "querido" — certamente simboliza a essência dessa empresa onde tudo é feito com amor.

MIGUEL G. KRIGSNER

Presidente do Grupo Boticário

Não podemos simplesmente viver e morrer...é preciso sobreviver...

Por séculos e séculos...quem sabe...

Talvez nos mandamentos....nos ensinamentos...ou naquilo que restou...

Por isso escrevi...

**SEM ELES...O QUE SERIA DE MIM?
MEUS AGRADECIMENTOS ... DE CORAÇÃO.**

Aos meus funcionários

Pelas histórias e por tudo que vivemos juntos.

Aos gerentes de lojas

Por dedicarem grande parte de suas vidas às nossas lojas.

Aos meus sócios

Pela fidelidade e compreensão aos meus atos e decisões.

Aos nossos franqueados

Pela credibilidade que deram a nossa Rede Habib's por meio de seus investimentos.

Às minhas Colunas Mestras

Por transformarem meus sonhos em realidade.

À cidade de São Paulo

Por ter me dado esposa, quatro filhos, prosperidade, trabalho e uma quantidade imensa de clientes.

Agora já te posso perdoar pela perda de meu pai.

Ao meu irmão Bel

Por estar sempre junto, sem nunca ter dito não na busca de novos caminhos.

Ao meu pai Antonio

Pelos ensinamentos e pela frase que faz parte de minha vida e que jamais esqueço.

A minha mãe Júlia

Por ter trocado sua vida pela dos filhos.

À minha irmã Eda

A quem amo de paixão.

A um amigo

Que me abriu as portas indicando o caminho para o sucesso no ramo de alimentação.

A Jesus Cristo

Pela fé que me sustenta e me dá força para viver.

Sumário

PREFÁCIO 15

[16](#) TUDO É POSSÍVEL. OU NÃO?

[22](#) SOU POBRE. O QUE FAÇO?

[24](#) DIGNIDADE — DINHEIRO: DOIS BONS PARCEIROS.

[27](#) MUITOS QUEREM SE TORNAR COMERCIANTES. POUCOS CONSEGUEM. SAIBA POR QUÊ.

[34](#) LUCRATIVIDADE E AMOR. PRIVILÉGIOS DE POUCOS.

PARTE 1 CUIDANDO DO ATENDIMENTO

[42](#) MINHA PRIMEIRA FRANQUIA.

[60](#) DÉCIMO MANDAMENTO DA LUCRATIVIDADE

[60](#) ASCENSÃO E QUEDA DE UM SUPERNEGÓCIO. O EXEMPLO QUE NUNCA ESQUEÇO.

[66](#) O MENOS: MAIS IMPORTANTE DE TUDO.

[67](#) FAÇA LIQUIDAÇÕES DE PRIMAVERA, VERÃO, OUTONO E INVERNO.

[69](#) UM POUCO DE HISTÓRIA... DA PADARIA ATÉ O CARDÁPIO E A PRIMEIRA LOJA HABIB'S

[71](#) DE MÉDICO VIREI PADEIRO. TRANSFORME-SE.

[73](#) O VELHINHO DA LINS DE VASCONCELOS.

[74](#) NÃO DESPREZE QUALQUER PROPOSTA. VOCÊ PODE SE SURPREENDER.

[85](#) DEMORA — INIMIGA NÚMERO UM DO CLIENTE.

[89](#) COLHA MAIS FRUTOS. ESCOLHA SEU PÉ DE MANGA.

[91](#) ADIVINHAÇÃO OU OBSERVAÇÃO?

[93](#) O BLEFE MAIS GOSTOSO DE TODOS. DESCUBRA O QUE AS PESSOAS TÊM.

[95](#) MÍMICA: A MAIS RÁPIDA DAS COMUNICAÇÕES

[97](#) SEJA RÁPIDO, NÃO DURMA. TENHA OLHOS DE LINCE.

[102](#) AOS MENORES PREÇOS POSSÍVEIS

[109](#) A MAIOR HERANÇA DE TODAS

[112](#) IDÉIAS MALUCAS ESTÃO PRÓXIMAS DAS GENIAIS. É PRECISO AUDÁCIA.

[114](#) SOCIALIZAÇÃO DOS PREÇOS. A MELHOR DE TODAS AS SOLUÇÕES.

[116](#) CONCORRÊNCIA... COMPETÊNCIA... E O "MURO DE BERLIM".

[118](#) APARÊNCIA... O 1º FATOR DA ESCOLHA...

PARTE 2 CUIDANDO DAS DESPESAS

[125](#) NAS DESPESAS...BOLSO DE PALHAÇO E MÃO DE ANÃO... CONTROLE-SE.

[126](#) DESTAQUE-SE — TORNE-SE UM "HIYOU TAIJI"

[129](#) PRIMEIRO MANDAMENTO DA LUCRATIVIDADE

[133](#) ENDIVIDAMENTO: O MAL DOS MALES

[135](#) ARAPUCA DE BOM PARECER, NÃO HÁ PESSOA QUE POSSA ENTENDER. TORNE-SE ESCRAVO...
ENDIVIDE-SE.

[135](#) O MUNDO ESTÁ QUEBRADO — MALUQUICE OU GENIALIDADE?

[137](#) TEORIA DE ANTONY: É POSSÍVEL SALVAR O MUNDO. PERDOEM-SE TODAS DÍVIDAS.

[145](#) SEGUNDO MANDAMENTO DA LUCRATIVIDADE

[145](#) FOLHA DE PAGAMENTO ENXUTA

[148](#) LUIZ INÁCIO LULA WELCH DA SILVA

[152](#) GOVERNAR... A ARTE DE MUDAR... PENA... DE RUMO.

[153](#) GOVERNAR: CORTAR DESPESAS OU PAGAR POR ELAS

[157](#) TERCEIRO MANDAMENTO DA LUCRATIVIDADE

[157](#) QUEM CONTROLA? TERCEIROS? NÃÃÃOOOOOO!

[159](#) MANTENHA O DOMÍNIO E AS RÉDEAS DO TEU NEGÓCIO OU ATIVIDADE

[160](#) TERCEIRIZAR OU "VERTICALIZAR"? A MAIORIA RESPONDE: TERCEIRIZAR. LÓGICO! A
LIDERANÇA É DE POUÇOS.

[162](#) DETECTE OS ATRAVESSADORES. ELES ESTÃO MINANDO SEUS LUCROS.

PARTE 3 CUIDANDO DAS VENDAS

[169](#) QUARTO MANDAMENTO DA LUCRATIVIDADE

[169](#) O QUE VENDER... ESCOLHA BEM. SEU FUTURO DEPENDE DISSO.

[170](#) O QUE VENDER... O QUE OFERECER.

[174](#) QUEM VENDE. NÃO SE DEIXE ENGANAR. DESCUBRA OS RODRIGOS QUE VOCÊ TEM.

[176](#) QUALIFIQUE AS VENDAS. PRIORIZE OS 4 QS.

PARTE 4 CUIDANDO DAS PESSOAS E DE SUAS FUNÇÕES

[181](#) IMIGRANTE — FORÇA MAIOR

[184](#) SONHAR. A ORIGEM DE TODAS AS MOTIVAÇÕES.

[187](#) FRACASSAR FAZ PARTE. NÃO DESISTA JAMAIS.

[189](#) FRACASSO E ACOMODAÇÃO. COISAS BEM DISTINTAS.

[194](#) QUINTO MANDAMENTO DA LUCRATIVIDADE

[195](#) EM TODA MOTIVAÇÃO HÁ QUE SE TER UMA RECOMPENSA.

[207](#) SEXTO MANDAMENTO DA LUCRATIVIDADE

[207](#) OS INTERESSADOS. HÁ SEMPRE INTERESSADOS... ANTES, DESCUBRA PELO QUÊ?

[209](#) SURGE EDILSON — A COLUNA MESTRA DOS ALEMÃES

[219](#) NA CORRIDA, PANGARÉS PARA NADA SERVEM. TROQUE-OS.

[221](#) CUIDADO: OS "MORNOS" ESTÃO POR TODA PARTE.

[223](#) AMIGOS, AMIGOS, NEGÓCIOS A PARTE. CUIDADO: NÃO CONFUNDA.

[225](#) UM POUCO DE FÉ.

[228](#) A FRASE QUE NUNCA ESQUEÇO.

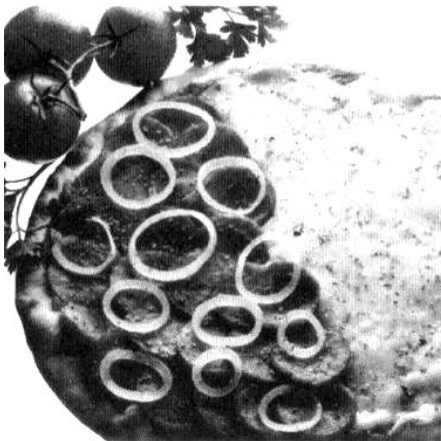
[229](#) SEM REVOLTAS. PROBLEMAS ATRAEM PROBLEMAS.

[231](#) A FORÇA DO PERDÃO.

[232](#) MANDAMENTOS – SÉTIMO – OITAVO - NONO

PREFÁCIO

Tudo
é possível



Tudo é possível. Ou não?

- Um médico da Santa Casa entender de restaurantes.
- Um legítimo português tornar-se um grande cozinheiro árabe.
- Uma rede de restaurantes árabes ser brasileira e tornar-se a maior do mundo.
- Uma única loja gerar 250 restaurantes em apenas 15 anos, o equivalente a 1,3 nova loja a cada mês. E tudo sem um centavo de empréstimo.
- Um produto "desconhecido" tornar-se o mais vendido do Brasil: 600 milhões de unidades por ano.
- Um investimento de US\$30 mil conquistar 120 milhões de clientes por ano e gerar 12 mil empregos diretos.

Em 1970, meu meio de transporte era o ônibus. Oito por dia, por não ter dinheiro nem para comprar um fusquinha velho.



LEMBRANÇAS DAQUELE TEMPO...

05h30.

Cedo demais. Hora de acordar, tomar um banho bem rapidinho e correr para o ponto de ônibus. Duas "conduça" até o cursinho Etapa, na Rua Caio Prado.

Depois, mais duas no retorno para casa.

De tarde, compromisso de estudar no mínimo duas apostilas. Vestibular chegando.

18h00.

Início de um novo trajeto. Dois ônibus novamente. Agora, o destino é o Colégio Estadual Jácomo Estávale, na Freguesia do Ó, para cursar o 3º colegial.

23h30.

Mais dois ônibus no retorno para casa.

Era o ano de 1970. Todos os dias, cumpria esse roteiro. Acabara de chegar de Santo Antonio da Platina, norte do Paraná. Tinha 17 anos de idade.

Minha grande missão e objetivo: passar em algum vestibular de Medicina.
Tornar-me médico. Qualquer faculdade era bem-vinda, fosse onde fosse.
Prestei exame em cinco faculdades. Não fui aprovado em nenhuma.

Que fazer? Desistir?

Ano de 1971.

Mudança de cursinho. Curso Objetivo, na Avenida Paulista. Acabara de concluir o Segundo Grau. Agora, tinha o ano todo para me dedicar ao cursinho.
Parecia mais fácil.

Prestei vestibular em seis faculdades de Medicina. Expectativa dos amigos e da família. Grandes esperanças. Resultado final: bomba geral. Incrível, não passei em nenhuma. Desespero, desilusão, tristeza e muito choro.

Que fazer? Desistir?

Ano de 1972.

Troca de Cursinho. Agora, Pré Médico, na Avenida da Consolação. Novo exame Vestibular. Concorrendo em seis faculdades.

Agosto de 1973.

1º ano da Faculdade de Ciências Médicas da Santa Casa de São Paulo.
Dia 19, um Domingo, 23h00. Retorno à padaria para buscar papai. Estava morto, atrás do balcão. Fora assaltado por dois bandidos. Dor. Desespero.
Revolta. Descrença total e abandono da faculdade.

Que fazer? Desistir?

Dezembro de 1980.

Palácio de Convenções do Anhembi. 13ª Turma da Faculdade de Ciências Médicas da Santa Casa de São Paulo. Quarto formando a pegar o canudo:
Antonio Alberto Saraiva, EU.



O diferencial faz a diferença.

*Quer ser igual a todos?.Permaneça como estás.....Não penses no futuro...
Deixe o amanhã chegar e sinta o amargor da indiferença...
É isso que você quer?. Pra que viver assim?...*

**VANTAGENS DIFERENTES E INACREDITÁVEIS PRODUZEM
RESULTADOS DIFERENTES E INACREDITÁVEIS.**

Aos 20 anos, perdi meu pai em um assalto na padaria, época em que cursava o primeiro ano da faculdade de Medicina. Naquele tempo, já pensava diferente de meus colegas da faculdade. Todos queriam se formar para ganhar dinheiro com consultas médicas. Eu, não.

Percebi logo que seria complicado vencer somente oferecendo consultas, especialmente porque em minha família não havia médicos, tampouco advogados, dentistas ou qualquer outro profissional liberal. Começar sem experiência e sem a tradição de um nome seria um tanto difícil.

Desde essa época, pensava em algum diferencial que agradasse as pessoas, que lhes propiciasse vantagens, algo que me diferenciasse na profissão de médico. Não queria passar o resto da vida em consultas ou naqueles cansativos plantões de pronto-socorro.

Enquanto meus colegas pensavam em ganhar dinheiro em seus consultórios, cobrando consultas, eu planejava algo diferente. Todas as consultas seriam de graça, sem cobrar um centavo por elas. Mesmo assim, procuraria dar o melhor atendimento possível, com qualidade, profissionalismo e seriedade nos serviços prestados.

Mas sem cobrar as consultas? E o sustento desse plano de atendimento às pessoas? E a lucratividade?

Bem, se me especializasse em Dermatologia, por exemplo, montaria uma clínica de estética. Ofereceria tratamentos modernos e de eficácia comprovada para manter por mais tempo a vitalidade da pele. Coisas do tipo: como ficar mais jovem, evitar rugas. Faria tudo do melhor, tudo que atendesse às expectativas e os desejos das pessoas. Nos meus planos, essa clínica lotaria todos os dias. O lucro apareceria; não seria necessário cobrar por consultas.

Se me tornasse endocrinologista, montaria uma clínica de emagrecimento extremamente profissional, capaz de realizar todos os exames laboratoriais necessários. Esse centro ofereceria todas as mordomias possíveis, como academia de ginástica e sessões de massagem. O objetivo seria oferecer um tratamento tão especial, tão vip, que as pessoas poderiam se sentir num hotel cinco estrelas. Seguindo a mesma filosofia, a consulta inicial não seria cobrada. Se escolhesse o campo da geriatria, teria uma clínica de repouso no campo, com lazer de qualidade para as pessoas daquela que hoje é denominada a *melhor idade*. Ofereceria local amplo e arborizado para caminhadas, piscina coberta e aquecida, salão de jogos e de cartado. Enfim, providenciaria tudo para que os

"hóspedes" pudessem viver seus dias de maturidade com saúde e conforto. As consultas, logicamente, seriam gratuitas.

Mas todos esses planos estariam voltados exclusivamente para a obtenção de lucro? Logicamente, não. A finalidade primordial seria atender as pessoas a partir de suas necessidades, satisfazendo seus desejos, respeitando suas particularidades e opções. Meu objetivo maior seria proporcionar vantagens e mais vantagens às pessoas, princípio básico de todo sucesso comercial. Ganhar dinheiro seria consequência de tudo isso.

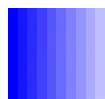
No final, o destino alterou meus sonhos e nada disso se tornou realidade. Acabei me formando médico, mas minha especialidade se tornou "restauranter" — dono de restaurante.

Em janeiro de 2000, vinte anos depois da formatura, nossa turma da faculdade se reencontrou. Felicidade, alegria total. Existem bem poucas coisas na vida tão boas como esta: rever amigos depois de longos anos. É uma experiência marcante.

Descobri, surpreso, que um dos meus melhores amigos daquela época, com quem convivi todo o tempo da faculdade, havia seguido um daqueles planos sobre os quais debatíamos durante o curso. Esse amigo é dono de uma conceituada clínica geriátrica, reconhecida pela classe médica como uma das mais modernas e eficientes do Brasil. Por conta de sua reputação, esse médico é convidado a fazer palestras em todo o país e no exterior.

Coincidência ou não, as consultas que presta a seus pacientes, desde a primeira, sejam quantas forem, não são cobradas. Um detalhe: esse profissional é um dos médicos que mais ganham dinheiro no Brasil. Ficou rico com a Medicina. Há espera de seis meses para internações em sua clínica de repouso.

O DIFERENCIAL FEZ A DIFERENÇA.



É PRECISO TER UM DIFERENCIAL, SEJA ELE QUAL FOR.

Sou pobre. O que faço?

Em uma palestra que fiz para mil estudantes, no imenso auditório da PUC-RS, em Porto Alegre, recebi a seguinte indagação:

— Não tenho dinheiro nem condições financeiras para começar. Que devo fazer para vencer na vida?

Recordei-me do que certa vez disse o cineasta Steven Spielberg:

— Não poderei deixar a meu filho aquilo que considero o mais importante na vida: uma infância pobre.

Depois de pronunciar duas vezes essa frase, disse ao estudante que mais importante do que qualquer riqueza é o desejo que devemos ter de "vencer pelas próprias mãos". Quando temos esse desejo, redobramos nossas energias, criamos uma garra de poder infinito.

Quando somos pobres e temos que vencer pelas próprias mãos, enfrentamos obstáculos e dificuldades com mais coragem e determinação. Temos a bravura de um touro na arena. Não nos abatemos por nada. Vamos em frente, não importa o que possa acontecer. Não temos nada a perder, a não ser o próprio desejo de vencer.

É exatamente essa situação que nos diferencia daqueles que não têm esse desejo, daqueles que nada fizeram pelo que receberam. Os prêmios são diferentes. Os que superam barreiras com seu próprio esforço provam o doce sabor da conquista. Os outros experimentam vitórias sem gosto, nas quais predomina a sensação de vazio.

Quando cultivamos o desejo de vencer pelas próprias mãos, tornamo-nos diferentes, passamos a ter algo mais. Temos o que chamo de DIFERENCIAL. Continuei, então, respondendo ao estudante:

— Olhe para seus colegas ao redor e depois pergunte a si mesmo: qual meu DIFERENCIAL em relação a eles? Questione-se: será que tenho algo que me

diferencia? Suas respostas dirão muito sobre o que o futuro lhe reserva. Mostrarão se você será vencedor ou não.

Se você não tem um único DIFERENCIAL, prepare-se para figurar entre a grande maioria. Mas se você encontrou algum DIFERENCIAL, tem boas chances de vencer, porque é isso que faz a diferença na busca de vitórias.

Prossegui perguntando:

—Você é inteligente? Ótimo, agradeça a Deus. Trabalha demais? Parabéns. Foi o que mais fiz em minha vida. Você é o último a sair do trabalho? Bom! Teu patrão vai ser o primeiro a perceber essa disposição. Ah, você não tem estes diferenciais... Mas você é bonitão, boa-pinta? Tudo bem, isso também é um diferencial. Quem sabe surja daí a oportunidade. Ah, mas você não é tão bonito? É meio vesgo? O nosso Highlander também é, e mesmo assim faz sucesso.

Finalizei afirmando:

—Você se interessa pelo que faz, tem paixão em suas atitudes, é perseverante, não descansa enquanto não atinge seus objetivos, é otimista e vive sonhando e acreditando no futuro... Nossa, com tudo isso, você será um grande vitorioso! Talvez seja o mais bem-sucedido entre todos aqui presentes!

Esta passagem tem como objetivo mostrar que existem muitos diferenciais. Não é possível que não tenhamos nenhum. A grande maioria das pessoas até os possui, mas muitas vezes não os percebe ou não sabe utilizá-los. É preciso que o DIFERENCIAL exista, seja percebido, potencializado e corretamente utilizado.

É com DIFERENCIAL que se faz a diferença.

Quinze dias depois, recebi um e-mail em que esse mesmo estudante apresentava uma idéia para nossa rede. Além da coragem de levantar-se no meio de tantas pessoas, ele tinha outros diferenciais.

O objetivo desses exemplos é mostrar a você, leitor, que na maioria dos casos de sucesso, de conquistas, existe sempre um DIFERENCIAL. E isso nada tem a ver com poder aquisitivo, mas com o desejo de vencer de cada um.

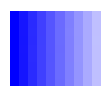
Não importa se você tem ou não profissão, não importa seu grau de instrução, não importa se você é médico, dentista, advogado, comerciante ou se tem outra profissão qualquer. Importante é saber da necessidade de ter um DIFERENCIAL. Importante é saber que em qualquer situação

O DIFERENCIAL FAZ A DIFERENÇA. Importante é saber que, se você acreditar em seu desejo maior de vencer, TUDO É POSSÍVEL, SIM SENHOR!

Lidando com dinheiro.

*....chegastes em boa hora.....da necessidade...do amparo
da proteçãodo alimento da esperança ...
trouxeste dignidadeconforto.....prazer.....
vida e mais vida.....que bom que chegastes*

A história do meu amigo médico geriatra mostra que em qualquer atividade é possível ter lucro, ganhar dinheiro e até ficar rico, ainda que a profissão seja das mais nobres, como a Medicina. Não há pecado algum em ganhar dinheiro. O que vale é conquistá-lo de maneira honesta e correta.



Dignidade — dinheiro: dois bons parceiros.

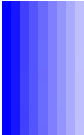
Sinto-me bem por ter ganho dinheiro na alimentação. Fiz isto de maneira digna e honesta. Acima de tudo, meu compromisso e minha maior vocação sempre foram atender e servir as pessoas a partir de seus desejos e necessidades. Senti isso quando, numa de minhas visitas à loja da Rua Augusta, conheci uma senhora simpática, de cabelos brancos, que ao saber quem eu era, caminhou lentamente em minha direção e, de maneira surpreendente, deu-me um abraço, um beijo carinhoso no rosto, e disse algo que me emocionou:

— Mesmo sem conhecê-lo pessoalmente, toda vez que venho aqui, faço uma oração por você e sua família, porque graças a você, uma vez por semana consigo vir a este restaurante, jantar dignamente com minha netinha, dentro do meu minguado orçamento.

Repito: não há pecado algum em ganhar dinheiro servindo e atendendo as pessoas naquilo que buscam, no que procuram, dentro de suas necessidades, oferecendo-lhes vantagens e oportunidades.

O pecado pode estar na forma pela qual ganhamos dinheiro, na maneira de valorizá-lo e utilizá-lo. Se a forma for equivocada, aí sim, o dinheiro pode nos fazer mal. Tema polêmico este. Vejamos como a Bíblia Sagrada se refere ao tema; Timóteo 6/9: *"os que querem ficar ricos caem em tentação, em armadilhas e em muitos desejos descontrolados e nocivos, que levam os homens a mergulharem nas ruínas e na destruição"*.

Vemos que se está falando em "tentação, em desejos descontrolados e nocivos", algo bem diferente do que tratamos neste texto. São situações totalmente distintas.

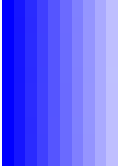


DINHEIRO TRAZ FELICIDADE. NÃO HÁ PECADO NISTO.
DÊ AS MÃOS A ELE.

Conta-se que Madre Tereza era muito talentosa com o dinheiro. Fez voto de pobreza e devotou-se de corpo e alma às causas humanitárias, mas dizia que os dólares das doações eram muito importantes em sua vida. Para isso, desenvolveu uma impressionante habilidade para lidar com o dinheiro. Excelente administradora, a religiosa sabia que sem recursos não era capaz de ajudar aos necessitados. Não podia adquirir alimentos nem remédios. Sem dinheiro era impossível construir hospitais, escolas, estradas e redes de distribuição de água e energia. Enfim, sem um bom caixa não havia como melhorar a vida de enfermos, crianças e comunidades carentes.

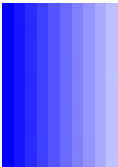
Dinheiro cria opções em sua vida. Melhor tê-las do que não tê-las. Você precisa gostar do dinheiro. Busque sua amizade, não há pecado nisto. Em nossa vida, decisões ligadas ao dinheiro são muito freqüentes. Precisamos saber lidar com ele. Existem pais que não conversam com suas crianças sobre dinheiro. Quando esses filhos crescem, não sabem como conquistá-lo e empregá-lo da melhor maneira.

Não faz sentido essa história de que dinheiro traz infelicidade, briga e discórdia. É também incorreto dizer que o dinheiro nos leva para o buraco, para a vagabundagem. Nada disso ocorre se o fizermos bom parceiro, se soubermos lidar com ele. Tudo na vida é assim. Temos que saber lidar com os filhos, com a família, com os sócios, com os funcionários, com tudo, inclusive com o dinheiro.



CLASSE MÉDIA: FELIZES PARA SEMPRE!... ATÉ QUANDO?

Essa situação de saber lidar com dinheiro me faz lembrar das pessoas de classe média, que vivem reclamando da situação financeira e da queda do padrão de vida. O problema é que não sabem lidar com dinheiro. Repare que quando sobra algum dinheiro, abarrotam suas carteiras de cartões de crédito. Adquirem automóveis para toda a família e, em seguida, os trocam por modelos importados. Depois, vem a casa, que logo é trocada por outra maior e mais luxuosa. Viajam pelo mundo todo. Depois compram a casa na praia e, por último, o sítio, que visitam uma vez por ano.



CUIDADO! O FUTURO ESTÁ A PORTA! PREVINA-SE.

Lá pelos 50 anos de idade, descobrem que tudo aquilo que compraram não gera um centavo de renda, um tostão de lucro. São bens que somente geram despesas e mais despesas. Aposentam-se; e, caso não sejam militares ou juízes, passam o resto da vida reclamando do que recebem, lamentando por que não agüentam arcar com as despesas de manutenção e utilização do que adquiriram. Caseiros custam caro. Os impostos das propriedades de veraneio pesam no orçamento familiar.

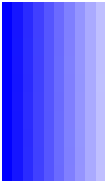
Descobrem que não têm uma única poupança, aplicação financeira ou fonte de renda, nem mesmo um pequeno imóvel alugado. Enfim, não dispõem de nada que possa prover recursos para as necessidades do dia-a-dia. Mais tarde, os

filhos queimam o patrimônio restante por uma ninharia, já que não conseguem arcar com as despesas.

Em nenhum momento, essas pessoas da classe média pensaram no futuro, em produtividade. Ignoraram o fato de que dinheiro precisa gerar dinheiro; centavos devem gerar centavos. Ao contrário, gastaram seus recursos em mordomias, em bens que geraram ainda mais despesas. Desrespeitaram a regra de que: "primeiro aplica-se o dinheiro na geração de fontes duradouras de receitas; somente depois realizam-se os sonhos de consumo". Quem inverte essa ordem tem problemas.

Meu amigo geriatra, já citado, investiu a princípio em equipamentos sofisticados, contratou excelentes técnicos e médicos e desenvolveu pesquisas sobre novos métodos de tratamento. Dessa forma, conseguiu melhores resultados na obtenção de saúde e no prolongamento saudável da vida de seus pacientes da terceira idade.

Esse médico fez bom uso de seus lucros iniciais. Primeiramente, preocupou-se em fazer o melhor para seus negócios e para sua vida profissional. Depois, usufruiu do conforto, das mordomias e dos prazeres que a vida oferece. A ordem de prioridade foi respeitada. Precisamos saber lidar com o dinheiro. Meu amigo soube.

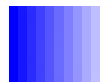


Muitos querem se tornar comerciantes. Poucos conseguem. Saiba por quê.

Teoricamente, mas apenas teoricamente, todos podem ser comerciantes. Não é necessário cursar uma faculdade de Economia, Administração ou Comércio Exterior para se exercer a profissão. Considero-me um grande comerciante e nunca estudei formalmente nada disso. Passei parte da vida debruçado sobre livros de anatomia. Há grandes comerciantes que mal sabem escrever.

Ser comerciante não depende do grau de instrução da pessoa, nem da profissão que possui. Médicos ou padeiros, dentistas ou eletricitas, economistas ou faxineiros: todos podem ser comerciantes. Trata-se de uma atividade que qualquer um pode praticar. Mas é exatamente nessa vantagem que reside o

perigo do insucesso, confirmado pelo enorme número de falências e concordatas.



DEFININDO O QUE É SER COMERCIANTE

A maioria das pessoas acredita que comercializar se resume a comprar por um preço e vender por outro mais alto. Na verdade, ser comerciante é algo bem diferente.

Vejamos nossa definição:

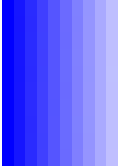
"Ser comerciante é o ato de amar, relacionar-se e servir as pessoas em troca de algo, **SEMPRE OFERECENDO VANTAGENS** que sejam capazes de **ATRAIR CLIENTES** e dar a eles o que necessitam e o que mais desejam".

Repare que em nossa definição fala-se de amor, de servir as pessoas, de oferecer vantagens, de dar aos clientes o que mais desejam. É aqui que começam os problemas de muitos que desejam ser comerciantes: não são capazes de atender as necessidades dos clientes.

Meu amigo geriatra, por exemplo, pratica a Medicina, mas se tornou um grande comerciante ao oferecer uma vantagem a seus clientes: a gratuidade das primeiras consultas. Foi uma loucura, algo pouco imaginável na época de nossas conversas na faculdade de Medicina.

O motivo da existência de tanto insucesso começa pelo desconhecimento das atribuições presentes em nossa definição de comerciante. São raras as pessoas que sentem amor pelos clientes. Muitos até se relacionam bem e os servem com competência. No entanto, o que exigem em troca é exagerado, demasiado e insuportável. Os clientes não são capazes de retribuir. Resultado: desaparecem.

Outro conceito importante está embutido na palavra vantagem. O importante é saber se as vantagens oferecidas são perceptíveis e realmente sedutoras, se atendem aos desejos e necessidades dos clientes. Essas diretrizes podem direcionar nosso negócio, nossa atividade e profissão de comerciante. Conto a seguir um episódio capaz de ilustrar a questão.



PENSE EM MUITAS VANTAGENS...

SE FOREM PARA SEU CLIENTE, ELAS TE FARÃO BEM.

Firmamos em 2004 um acordo com o glorioso São Paulo Futebol Clube. Investimos em diversas lanchonetes no estádio Cícero Pompeu de Toledo, o popular Morumbi, e na parte social do clube. Em troca, recebemos a honra de estampar o logotipo Habib's nas mangas das camisas dos jogadores de futebol. Comecei a freqüentar os jogos no Morumbi, mas não me conformava com a quantidade de público. O estádio, que hoje tem capacidade para 80 mil pessoas, recebia apenas 5 mil num clássico como Corinthians e Portuguesa. Um jogo, como Palmeiras e Santos, não reunia mais que 18 mil pessoas.

As arquibancadas superiores laranja e amarela, atrás dos gois, não eram abertas ao público. Os locais não eram usados, exceto em finais de campeonato. Os portões ficavam fechados, e pronto. Olhava para aqueles setores e não me conformava. Dizia comigo: "não é possível uma coisa dessas".

O lugar era bom, no alto. Dali se tinha uma visão completa do campo. O que faltava mesmo era público, era cliente.

Como bom comerciante, como sinto na pele o desejo de me relacionar, de servir as pessoas e de oferecer vantagens, sabia que poderia modificar essa situação. Consegui, então, convencer a diretoria do clube a nos ceder 10 mil lugares no estádio, exatamente aqueles que passavam o ano todo vazios, com a promessa de que faríamos lotar esses setores.

Minha iniciativa tinha como objetivo oferecer uma VANTAGEM aos clientes-torcedores, de modo que eles se motivassem e comparecessem em massa ao Morumbi. O ingresso normal dessa arquibancada descoberta custava

na bilheteria R\$20. Os nossos 10 mil lugares seriam vendidos, nas lojas Habib's, por apenas R\$4, uma diferença absurda de preço.

Além da vantagem perceptível e notável do preço, havia outro DIFERENCIAL no projeto. Parte da renda desses ingressos seria doada a duas entidades assistenciais: a Ação Criança, cujo foco é a luta contra a desnutrição infantil de crianças de até sete anos, e o Fundo de Solidariedade do Estado de São Paulo, voltado para o atendimento de pessoas carentes.

Para completar, criamos a campanha Torcida da Paz, envolvendo autoridades, artistas e outras personalidades. Passamos a distribuir camisetas brancas, bandeiras, lenços, bonés e balões infláveis. Tudo focando o tema paz e harmonia nos estádios. Para o cliente, ficou perfeito. Pôde divertir-se com o futebol, pagar 20% do preço normal do ingresso, colaborar com entidades assistenciais e ainda participar da Torcida da Paz.

Dessa forma, colocamos em prática os conceitos presentes na definição de comerciante. Atraíamos nossos clientes com VANTAGENS, atendendo suas necessidades.

No jogo inaugural, nosso setor estava 100% lotado com a Torcida da Paz. Não havia um único assento disponível. Em apenas três dias, esgotaram-se todos os ingressos. Não é demais? Sucesso total, bilheteria lotada. Agradamos os clientes, os torcedores são paulinos e ainda por cima ajudamos as entidades assistenciais. Isso é ser comerciante.

QUANDO SE PESCA, NÃO SE VÊ O CUSTO DAS MINHOCAS...

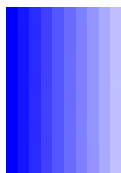
Nossa história não termina aqui não. Certo dia, recebi surpreso a notícia de que alguns poucos de nossos lojistas se reuniram e se recusaram a participar da campanha Torcida da Paz. Argumentaram que não compensava, já que consideravam ridículo o lucro de 15% gerado pelos ingressos.

Não é demais, também? Pensei comigo: que "diacho", como é que um comerciante pode pensar dessa maneira? Situações como essa ocorrem freqüentemente. A ganância, o desejo de ganhar mais por ingresso, a falta de percepção futura, o incômodo de oferecer vantagens e a ausência de amor pelo cliente deixaram cegos esses poucos lojistas.

Não estranhe. É assim mesmo. É o que mais acontece. Passei por muitas situações desse tipo durante toda minha trajetória comercial. Algumas delas, narrarei aqui.

O que fiz? Reuni essas pessoas e, depois de um bom tempo sem conseguir convencê-los, criei, para eles, um ditado: "Quando se vai pescar, não se olha o custo das minhocas, mas a quantidade de peixes que pegamos". Surpreendentemente, responderam: "Ah, bom! Agora entendemos".

Não fiz doutorado nem sou Ph.D. em Finanças ou Administração, mas é por experiências como essas que me considero preparado para a arte de comercializar, atividade tão complexa como advogar ou medicar. Prepare-se para o melhor. Estarei dando dicas importantíssimas, aprendidas com as dificuldades que enfrentei na vida, com os obstáculos que me levaram às conquistas. Acredito que não vou decepcionar.



COMÉRCIO EM TODAS AS ATIVIDADES. A SEMELHANÇA ENTRE AS PROFISSÕES.

Qualquer que seja a profissão, é fundamental criar diferenciais capazes de atrair clientes. Isso serve para médicos, advogados, dentistas ou comerciantes. É nessa prática que reside a semelhança entre as profissões.

Meu amigo geriatra tem hoje a clínica de repouso de maior sucesso do Brasil, sempre lotada de pessoas felizes. Tudo, no entanto, teve origem no diferencial de oferecer consultas gratuitas. É com esse diferencial que ele continua atraindo cada vez mais clientes.

Quando deixei minha profissão de médico, pensei comigo:

— Agora tenho outra profissão, sou comerciante. Já que não exercerei a Medicina, serei o melhor nessa outra atividade. Farei por meus clientes algo que os outros não fazem. Vou pensar no comércio da mesma forma que pensava em meus planos na Medicina: oferecer VANTAGENS, sem nada cobrar por isso.

Muita gente acredita que comerciante não é profissão. Associa-se profissão somente àquilo ensinado nos cursos ministrados em faculdades. Aliás, esse é um grande problema. Não me recordo de ter conhecido, onde quer que seja, uma faculdade exclusivamente voltada para o ensino da prática do comércio.

Vivemos longos anos, sofremos bastante, passamos por inúmeros obstáculos para, depois, aprendermos alguma coisa. Infelizmente, essas experiências não são repassadas nem ensinadas nas escolas. Perdem-se no tempo. Um grande erro.

O resultado é que muita gente vai para o comércio sem nada saber. Pior: pensam saber, mas não sabem. Mesmo pessoas diplomadas em cursos universitários são extremamente ignorantes na arte de comercializar.

O comerciante tem muita semelhança com outros profissionais. Um advogado, por exemplo, precisa ter conhecimentos específicos para montar uma defesa, representar adequadamente seus clientes, ganhar causas e aumentar sua clientela. Devemos agir com o mesmo empenho se desejamos nos tornar bons comerciantes. Precisamos dominar normas, métodos e técnicas para vender nossos produtos, captar clientes e obter lucratividade. É fundamental, portanto, que nos tornemos doutores, catedráticos na arte de comercializar, atender necessidades e servir as pessoas. Somente assim formamos clientela e nos tornamos vitoriosos. É disto que trataremos.

Lucratividade e amor. Privilégios de poucos.

A conquista da lucratividade e do amor é algo que me fascina, algo misterioso guardado as sete chaves e, por isso mesmo, quase sem acesso. Privilégio de poucos.

A conquista da lucratividade lembra-me da conquista do amor não correspondido. Quanto mais se quer, menos se tem; quanto mais se procura, menos se encontra; quanto mais se persegue, mais distante fica.

Ambas as conquistas ocorrem no mistério da incompreensão, na paixão ardente que se descobre, na atitude de entregar-se; são incompreensíveis, quase indecifráveis; há que se ter sentimentos e envolver-se nessas conquistas.

Tanto na conquista do amor como na da lucratividade não basta estarmos presentes. É preciso muito mais. Na falta sentimos falta, o sufoco aumenta, o coração dispara.

Na lucratividade como no amor; o óbvio deixa de ser, o "toma lá, dá cá" não existe. A matemática não funciona: o que se dá não diminui, somente soma. São incompreensíveis, como a razão que se troca pela emoção.

Lucratividade e amor são inesgotáveis; quanto mais, mais vem. Mas não toleram desprezo, cobrança e muito menos ganância. Se isso ocorre, desaparecem e deixam de existir.

Amor e lucratividade: difíceis de entender.

Privilégios de poucos. Só quem ama sente, só quem tem entende.

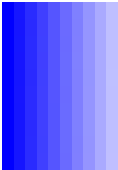
O LADO POÉTICO DO LUCRO. VOCÊ O COMPREENDE?

Nestes longos anos de vida, percebi que as pessoas normalmente enfrentam dificuldades para compreender os mecanismos da lucratividade e, justamente por isso, fracassam em seus negócios. Os profissionais são preparados para executar ações, para desenvolver atividades, mas raramente para obter lucro. Como no caso do amor, a conquista da lucratividade passa por envolvimento e superações. Eu jamais poderia pensar que um dia faria esse tipo de comparação e associação. Lucratividade e amor parecem nada ter em comum, mas têm. Em ambos os casos, é preciso encanto na conquista, é preciso muito mais.

Quem não sabe disto, pensa que lucratividade é coisa exclusiva de dinheiro, da frieza de comprar por um preço e vender por outro, da conta de

soma e subtração que não envolve sentimento e paixão. É exatamente aí que todos erram. Quem age assim, nada consegue.

Quero que você, leitor, entenda que lucratividade é algo a ser conquistado com o coração, assim como o amor, e isso exige muito mais. Sei perfeitamente que é difícil, mas quero que você compreenda o paralelo que foi traçado nas linhas acima. Conscientize-se de que lucratividade e amor são encantos a serem conquistados.



LUCRO NÃO É PRIORIDADE.
PRIORIDADE É SERVIR AS PESSOAS.

*Servir.... .prestar.....dar-se envolver-se.....
com calor..... com amor.....
Na cobiça — o pior..... na ganância — a quebra
LUCRO....antes servir....depois....quem sabe...
talvez possa vir....*

Após entendimento do texto acima, agora sim, posso assegurar que não é indo atrás do lucro que vamos conquistá-lo, e sim indo atrás das pessoas, daquilo que elas querem, do que mais necessitam e procuram. Vou exagerar um pouco, mas temos que amar as pessoas, amar nossos clientes. É uma questão de paixão à primeira vista. Quanto mais fervor, encanto e intensidade nisso, mais vamos crescendo profissionalmente, mais vamos nos qualificando, obtendo lucro e ganhando dinheiro.

Ainda que sua atividade seja a mais técnica e racional de todas, ainda que você seja o mais organizado, hábil e disciplinado dos profissionais; a melhor de todas minhas sugestões é: ENCONTRE UMA FORMA DE AMAR SEU CLIENTE. Se isso ocorre, algo de bom e novo acontece em sua vida.



PESSOAS... SEMPRE PESSOAS.

Bem lá na frente, em algum lugar deste livro, veremos uma definição matemática de lucro, mas o sentido, por enquanto, é outro. O que desejo é que o conceito de "amar os clientes" fique bem gravado, e para sempre em nossa memória.

Esqueçamos o obter lucro e o ganhar dinheiro. Concentremo-nos em servir as pessoas e atendê-las da melhor forma possível. É assim que lucramos e ganhamos dinheiro. Essa é a diferença. Não se ganha o dinheiro, conquista-se o dinheiro. Na arte do servir está a conquista do ganhar. O conceito maior dos maiores começa por aqui. Geralmente, os que só pensam em ganhar dinheiro não o conquistam, porque são incapazes de sonhar, têm suas almas frias, corações gelados; não pensam no próximo nem em seus clientes. Quero concluir assegurando que lucro não é prioridade. Prioridade é servir as pessoas. Pensar nas pessoas tem trazido mais lucro do que pensar no lucro.

Passei vinte anos de minha vida estudando, desenvolvendo meu raciocínio com senos e co-senos, aguçando meu intelecto com tabelas periódicas, desenvolvendo minha mente com fórmulas e equações do terceiro grau. Foi bom esse exercício. A capacidade de entendimento melhorou, e muito.

Em todos esses anos de estudo, porém, não me lembro de ter assistido a uma única aula sobre como obter lucro comercializando. Neste livro, quero compartilhar esse ensinamento que Deus me fez aprender, uma lição que ELE não me entregou facilmente, mas que tive que conquistar pelo esforço de minhas mãos, enfrentando dificuldades e obstáculos que trouxeram inúmeros benefícios a minha carreira.



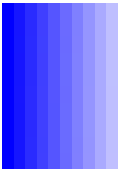
DEUS E O DINHEIRO.

Não estranhe. Ainda que seja um homem crente e temente a Deus e a Jesus Cristo, tenho coragem de misturar temas de negócio com Deus, porque jamais pedi em minhas orações que ELES me ajudassem a ganhar dinheiro. Pedi, sim, sabedoria e proteção. Não se pede a Deus o alimento. Pede-se a forma de conquistá-lo, pede-se indicação do caminho a seguir, pede-se o meio e não o fim. A iluminação é uma dádiva de Deus. É o que nos permite ter discernimento e critério. A nós cabe o trabalho, a luta, a garra, a vontade, o desejo, a maneira de ser e de se comportar. O pão provém disto.

Lucro nunca foi minha prioridade nem minha obsessão. Exatamente por isso, ele está presente em tudo que faço.

Minha prioridade sempre foi servir as pessoas, usando o conceito principal de oferecer-lhes o máximo possível de VANTAGENS. Passei minha vida tentando descobrir o que meu cliente quer, o que é melhor para ele, o que mais o agrada. Em cada situação, descobri algo de bom a oferecer. Minha vocação maior é, foi e sempre será alimentar as pessoas dignamente, ao menor preço possível. Esse tem sido meu grande mérito e não meu alto Q.I., até porque, dizem que nós, portugueses, não usufruímos desse benefício.

Passar minha experiência de obter lucro comercializando certamente beneficiará muita gente. Dessa forma, sinto-me melhor, retribuindo parte do que recebi, sob todos os aspectos: social, humano e espiritual. Fico feliz por isso.



DESPERTE SEUS DIFERENCIAIS.
VOCÊ PRECISA TÊ-LOS.

Escolhi o tema lucratividade porque esse é o grande problema da maior parte das pessoas, que fazem tudo errado na conquista do lucro. E sem lucro nada resiste, tudo se compromete, inclusive o investimento e o emprego de cada um de nós. A dificuldade na obtenção de lucro é tão grande que mais de 70% das empresas inauguradas no Brasil encerram suas atividades em um prazo médio de dois anos.

Criei os *Dez Mandamentos da Lucratividade* e os fiz presentes em nossa rede. Agora, você, leitor, conhecerá alguns deles, além de outros segredos. Espero atingir meu objetivo de ajudá-lo em sua vida profissional e até na particular. Espero fazer com que você consiga conquistar algum DIFERENCIAL, não importa seu grau de instrução, sua condição econômica ou o que você faz ou não faz.

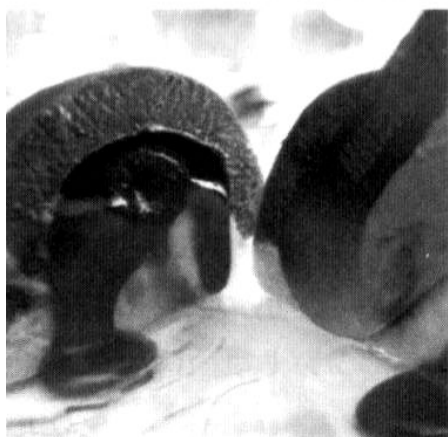
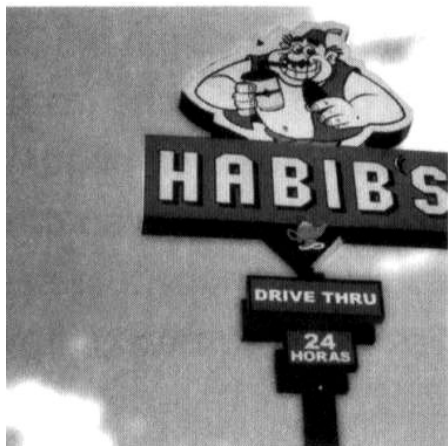
É importantíssimo termos algum DIFERENCIAL. Já falamos nisso. É o DIFERENCIAL que qualifica profissionalmente as pessoas, não o dinheiro. Pessoas diferenciadas têm mais valor em todos os sentidos. Para as grandes empresas, valem mais do que dinheiro. Com pessoas diferenciadas as empresas têm maiores chances de vencer e sobreviver no mercado. Com dinheiro, muitas vezes perdemos dinheiro. Com pessoas diferenciadas, isso dificilmente ocorre. O reconhecimento e o sucesso estão ligados aos nossos diferenciais, à nossa competência, aos resultados que conseguimos conquistar.

Com DIFERENCIAL, as pessoas tornam-se vitoriosas, fazem sucesso, vivem de cabeça erguida, olhando para frente, de bem com a vida, encarando-a com coragem e determinação. Com isso, conseguem obter lucro em suas atividades. Com lucro, tudo fica mais fácil. O mundo fica melhor, as portas se abrem, ganha-se admiração de colegas e amigos. Boas conquistas passam a fazer parte da vida. Se você conseguir isso; ótimo! Missão cumprida! Bons Mandamentos.

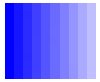
OS MANDAMENTOS DA LUCRATIVIDADE

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

PARTE 1 Cuidando do atendimento



Minha primeira franquia.



A CONTA MAIS IMPORTANTE DE TODAS.

No final de 1991, tínhamos duas lojas próprias funcionando na região do ABC paulista, onde se concentra a classe média mais forte do país. É a região das grandes montadoras de automóveis, dos metalúrgicos, onde nasceu o moderno movimento sindical brasileiro, comandado na década de 1970 por um homem barbudo que viria a se tornar presidente da República. Foi lá que Lula começou sua carreira profissional e política, destacando-se por liderar as maiores greves já ocorridas no Brasil. Naquela época ele conseguia fazer parar tudo.

As duas lojas Habib's, em Santo André e São Caetano, eram ótimas e viviam cheias de clientes. Na loja de Santo André, ocorreu um fato interessante. Lá estava acontecendo a comemoração de final de ano da empresa de ônibus Viação ABC, responsável por grande parte do transporte público na região.

A animação era grande. Cerca de 40 a 50 pessoas se divertiam. Muita caipirinha, muito chope, muita alegria e muito barulho também. Como era final de ano, os outros clientes não reclamaram. Estava tudo bem.

Na hora de pagar a conta da festa. Beatriz, dona da empresa, ficou tremendamente surpresa. Espantou-se com o valor. Chamou o gerente, na cabeceira da mesa, e reclamou dizendo haver algum erro; não era possível que o valor da conta fosse aquele.

Beatriz era chamada por todos de Bia. À época, tinha por volta de 40 anos, mas com jeito de 30. Chamava a atenção pelos olhos negros expressivos e pelos cabelos pretos sedosos até a altura dos ombros. Mulher fina, usava roupas e adornos de bom gosto. Bia demonstrava ser uma mulher elegante, simpática, que se relacionava muito bem com seus funcionários.

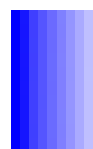
Quinze minutos depois da reclamação, lá foi nosso gerente, meio constrangido, dizer que sentia muito, mas não podia fazer nada, pois o valor da conta era aquele mesmo. Inconformada, Bia mandou chamar o proprietário da loja para fazer sua "reclamação". Lá fui eu, com o avental sujo de farinha, pois tinha acabado de bater a massa das Bib'sfihas; só tive tempo de dar uma ajeitada no cabelo e passar uma água no rosto antes de seguir para o salão. Bia se apresentou e falou por cinco minutos de sua vida, sem que eu entendesse a razão daquilo. Depois, disse:

— Já chamei o gerente e disse a ele que não me conformo com esta conta. Não é possível que este valor seja tão baixo assim. Está barato demais. Logo em seguida, de maneira decidida, Bia completou:

— Quero montar uma franquía Habib's.

Os preços baixos, nosso grande diferencial, que pratico desde a primeira loja Habib's, haviam despertado forte interesse em Bia, que viu ali uma boa chance de diversificar seus negócios.

Estava nascendo, naquele momento, a primeira franquía Habib's.



NÃO TENHA MEDO DO DESCONHECIDO. DESENVOLVA-O. ELE PODE DAR ORIGEM A ALGO DE BOM EM SUA VIDA.

Nessa época, eu pouco sabia sobre **franchising**. Para falar a verdade, nem mesmo pronunciava direito essa palavra. Preferia dizer franquía em vez **de franchising**. Não tínhamos modelo de contrato e tampouco a franquía estava formatada. Não havia manuais. Havia apenas a cozinha central, em início de funcionamento, e nada mais. Nem mesmo existia o escritório central. Mas havia Bia e minha vontade de crescer, dois diferenciais fortíssimos. Fizemos um acordo que, por incrível que pareça, foi firmado em um guardanapo de papel, que até hoje guardo.

Em pouquíssimo tempo, li todos os livros possíveis sobre o negócio das franquias. Cheguei a ler dois livros ao mesmo tempo: quando cansava de um,

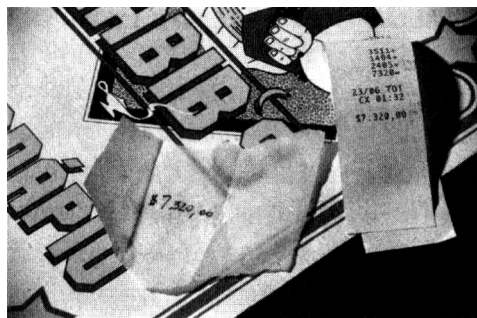
pegava o outro. Estava motivado. Fiz todos os cursos imagináveis e passei a pronunciar e escrever a palavra ***franchising*** corretamente.

Palestras, então, nem se fala. Fosse onde fosse, lá estava eu, em todas, anotando tudo que ouvisse e achasse interessante. Modéstia à parte, depois de algum tempo, à exceção de meus professores, ninguém entendia de franquia mais do que eu, nem mesmo os advogados com os quais convivía.

Tempos depois, a partir daquele guardanapo de papel, assinamos, eu e Bia, o primeiro contrato de franquia Habib's. Posteriormente, em 27 de julho de 1992, inaugurou-se a primeira loja franqueada Habib's, no bairro Ipiranguinha, em Santo André.

O Habib's, a partir daí, tornou-se modelo quando se fala de ***franchising*** neste país. O esquema, a formatação e o contrato de franquia que fizemos eram perfeitos. Até hoje, pessoas e mais pessoas tentam copiá-lo.

Em 2004, já são mais de 150 franquias. Bia acaba de inaugurar sua terceira loja. O diferencial de preços baixos e o valor *A MENOS* daquela conta foram os responsáveis pelo início de tudo.



NASCE A SEGUNDA FRANQUIA.

Em 1992, alguns meses depois de ter conhecido Bia, circulou a notícia de que o Habib's iniciava seu crescimento pelo sistema de franquias. Nessa época, fui procurado por Júlio, que tinha intenção de montar uma loja na rede. Júlio era um sujeito de uns 30 anos, alto, forte, musculoso, que passava a impressão de ser muito esperto. Era liso como um bagre. Falador, conhecia qualquer assunto. Parecia estar dez anos à frente de seu tempo. Queria estar sempre pagando alguma coisa, um cafezinho ou um almoço. Gostava de falar de mulheres e de suas conquistas amorosas. Em certos momentos, quando se descuidava, usava expressões da malandragem, tipo "malandro que é malandro não estrila", "peixe morre pela boca" e "fica quieto, mano". Dentro da mesma linguagem, "saquei na hora a figura".

Como não tinha qualquer experiência em selecionar candidatos a franquias, permiti, mesmo em dúvida, que os entendimentos com Júlio prosseguissem. Ainda que aquilo me incomodasse, era uma "oportunidade" de estabelecer segunda franquia, algo muito desejado.

Júlio morava no Tremembé, bairro da região Norte de São Paulo. Seu sonho era montar uma loja Habib's, mas não tinha dinheiro suficiente para tocar sozinho o projeto.

Conseguiu, então, a parceria de Edu e Marcos, amigos com os quais havia trabalhado na venda de consórcios. Júlio tinha sido o principal gerente da empresa, cargo que conseguiu por ter se destacado como vendedor. Tinha uma lábia convincente. Como já disse, era esperto demais, um avião. Voava como ninguém, tanto nas alturas como perto do chão.

Edu e Marcos eram um pouco mais jovens do que Júlio, na faixa dos 25 anos. Tinham pouca ou quase nenhuma experiência profissional. Pouco tinham trabalhado, a não ser vendendo alguns consórcios. Conseguiram com os pais o dinheiro para montar a loja. Davam os primeiros passos em busca da realização profissional. O Habib's era a melhor das opções. Eram eles que diziam isso.

O ponto comercial que escolheram não podia ser melhor. Ficava na avenida principal de uma cidade do Interior de São Paulo. Estava bem perto do Centro e do burburinho. O local é passagem obrigatória de todos que circulam e se deslocam pela cidade, tanto moradores como turistas. A cidade tinha 300 mil habitantes fixos. Na temporada de férias, esse número duplicava. Uma loucura!

Pouco antes da inauguração da loja, somente Júlio havia se mudado em definitivo para a cidade do Interior Paulista, ainda que os três tivessem se comprometido com a mudança. Edu e Marcos alugaram um apartamento provisório apenas para dormir e não se transferiram definitivamente. Às vezes, estavam no Interior. Outras vezes, em São Paulo.

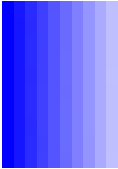


NEGÓCIO COM PARENTES? É ÓTIMO...

Júlio escolheu seu primo e amigo de infância Miguel para ajudá-lo a gerenciar e administrar a loja. Miguel havia acabado de se separar da mulher. Era um sujeito com o qual fiquei cismado logo no início. Não me despertava um pinga de confiança. Tinha um olhar cabisbaixo, meio desconfiado, daqueles indivíduos que não acreditam nem na própria mãe.

Miguel não tinha vergonha de dizer, na hora da descontração e do "chopinho", que era um pouco revoltado com a vida, que desconfiava do mundo, que considerava "filhas da p..." a maioria das pessoas.

Depois vim a entender o porquê desse comportamento. Miguel havia encontrado sua ex-esposa, uma "loiraça" de 1,78 m de altura, cabelos longos até a cintura, pernas torneadas, tipo Sheila Mello, do *É o Tchan*, trocando carícias com o segurança do prédio onde morava. Foi um flagrante constrangedor. Não havia dúvida do que estava ocorrendo. O casal havia escolhido um ambiente original e interessante, porém nada cômodo, para o encontro amoroso: o Fiat Uno que Miguel dera de presente à amada. Não era um conto, não era um sonho, tampouco era ilusão de ótica. Na pressa, o casal não tinha outro jeito de sair do carro, a não ser com as roupas íntimas na mão. Veremos que Miguel faz parte de nossa história. Por enquanto, o que interessa é contar que meses depois, Miguel, Júlio, Edu e Marcos inauguraram a loja do Interior Paulista, nossa segunda franquia Habib's. Isso ocorreu logo depois da abertura da loja da Bia, nossa primeira franqueada.



FRANQUIAS IGUAIS. DESTINOS DIFERENTES. O PESO DO ATENDIMENTO.

A loja do Interior Paulista trouxe-me inúmeras dificuldades comerciais, que se converteram em verdadeiras e proveitosas experiências. Agora, essas duas lojas já não eram propriamente nossas. Eram franquias. Teríamos, portanto, que dar satisfações a terceiros, prestar ajuda, visitar os estabelecimentos, fornecer treinamento, além de oferecer suporte de supervisão e controle de qualidade. Agora, teríamos "patrões" que nos cobrariam apoio e retorno do investimento.

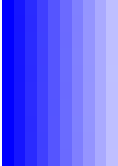
Se tudo desse certo, seríamos admirados e teríamos bons parceiros. Poderíamos crescer por todo Brasil, pelo mundo, quem sabe. Mas se algo desse errado, seríamos responsabilizados, poderíamos deixar de crescer por meio do *franchising*.

A primeira e a segunda franquia tinham semelhanças incríveis. Essa foi a minha sorte. Haviam sido abertas na mesma época e praticavam o mesmo sistema de *franchising*. O que foi oferecido a uma foi oferecido à outra. O preço e o cardápio eram exatamente iguais. Os produtos vinham da mesma cozinha central. Enfim, eram franquias iguais.

As semelhanças não paravam por aí. Nos primeiros tempos, tanto numa loja como na outra, entravam em média 25 mil clientes por mês. Os dois pontos tinham a mesma capacidade de atendimento e número de lugares. Nos fins de semana, havia filas de espera enormes nas duas lojas. Até na lucratividade dos primeiros 90 dias as duas lojas apresentavam o mesmo percentual.

Se existia uma diferença, eu poderia citar a concorrência que as lojas enfrentavam. A loja do Interior Paulista levava a melhor. Não tinha concorrentes poderosos nem havia loja Habib's por perto. A Loja do Ipiranguinha, da Bia, ao contrário, ficava de frente para um enorme McDonald's, um dos melhores. Além disso, havia outras lojas Habib's na região.

Em 1994, essas duas lojas, a do Ipiranguinha e a do Interior, ainda que com todas semelhanças, tiveram destinos diferentes. Uma ganhou o prêmio de melhor loja da Rede Habib's. A outra retirou nossa bandeira e depois fechou as portas. Havia uma grande diferença entre elas: ATENDIMENTO AOS CLIENTES.



GANHE TEMPO: A SOLUÇÃO VAI APARECER.
ATÉ PRA CHANTAGENS.

Nove meses depois da inauguração da loja do Interior, recebi Júlio, Edu e Marcos em nosso escritório central, na rua Edson, no bairro paulistano do Campo Belo. Chegaram com o firme propósito de me chantagear. Seguros e firmes, impunham-se como verdadeiros mafiosos. Foi minha primeira experiência dessa natureza. Confesso que a sensação foi terrível.

Quando se é vítima de chantagem, bate o desespero até que a ficha caia e se encontre uma solução. Vem a insônia, muda o ritmo da respiração e a cabeça fica a mil. É nessa hora que entram os amigos, a fé e a coragem, fundamentais para que o desafio seja enfrentado.

Miguel, o gerente da loja, não compareceu. Já tinha chegado a meus ouvidos que estava revoltado e "p" da vida com seus patrões, até mesmo com seu primo Júlio. Dizia que não haviam cumprido o estipulado quando o convidaram para assumir a loja. Prometeram pagar bom salário, participação societária, folgas mensais, convênio médico e um carro zero quilômetro, com combustível pago, para que viajasse entre São Paulo e a cidade do Interior. No entanto, nada disso lhe havia sido concedido.

Miguel havia deixado outro emprego, de modo que as promessas não cumpridas o aborreciam e revoltavam. Para piorar as coisas, ainda sofria com as lembranças da traição da ex-esposa.

Como não tinha recebido o carro prometido pelos patrões, Miguel guiava o mesmo Fiat Uno, aquele que fora palco de sua desgraça. Toda vez que via o

automóvel recordava-se daqueles terríveis momentos. Vivia atormentado. Sua revolta era muito grande, em todos os sentidos.

Desde o início, os sócios não demonstraram muita disposição para o trabalho e, para piorar, o gerente encontrava-se insatisfeito. Resultado: dois meses depois da inauguração, a loja começou a apresentar o pior de todos males do comércio: MAU ATENDIMENTO AOS CLIENTES. Ninguém tomou qualquer medida corretiva e os problemas se agravaram. Em pouco tempo, o lucro da loja do interior desapareceu.

Como "em casa que não tem pão todo mundo briga e ninguém tem razão", as discórdias e "arranca-rabos" deterioraram as relações entre os responsáveis pelo negócio.

Nas brigas, Miguel ameaçava recorrer à Justiça trabalhista. A bagunça era total. A loja do Interior passou a não ter qualquer direção e os relatórios do serviço de relacionamento com os clientes Habib's a apontaram como líder em reclamações. Motivo? MAU ATENDIMENTO. Ainda que os orientássemos e cobrássemos uma mudança de atitude, nada ocorria.

Não havia cliente que não reclamasse do atendimento. Os produtos eram preparados antecipadamente e servidos frios. Havia demora exagerada em todas as etapas do atendimento. Os garçons eram desatenciosos; enfim, imperava uma desordem total. Não havia cliente que agüentasse. Nessa altura dos acontecimentos, a loja começou a ficar vazia.

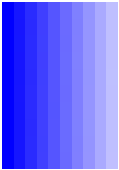
Foi quando recebi a chantagem: exigiram-me que devolvesse todos os valores que os três sócios haviam investido na montagem da loja, só que em dobro. Em caso contrário, iriam à imprensa dizer que a franquía Habib's era a pior de todas. Afirmariam que o negócio não dava lucro algum, que não tínhamos competência. Por fim, se diriam vítimas de uma armadilha comercial, que tinham sido enganados e ludibriados.

Apresentariam ainda denúncia para que fôssemos desqualificados pela Associação Brasileira de Franchising. A tática dos chantagistas previa até visitas, ao vivo, a programas de TV e rádio, inclusive na própria cidade da loja.

Antes que meus genes portugueses se manifestassem, recorri ao bom jeitinho brasileiro, de quem foi criado no Brasil desde bebê. Disse que precisava de alguns dias para estudar a proposta e verificar o que de fato estava ocorrendo.

Argumentei que Bia, nossa primeira franqueada, havia ganhado dois prêmios em nossa convenção anual: o de melhor administradora e o de maior lucratividade entre todas as 25 lojas da rede. Assim, não conseguia entender o porquê daquele tremendo insucesso. Afinal, as lojas eram muito semelhantes. Haviam sido abertas na mesma época e sob as mesmas condições. Diante de minha argumentação, Júlio respondeu:

— Não adianta. Queremos nosso dinheiro de volta, e em dobro. Se demorar muito, terão de nos devolver o triplo. Caso contrário, a situação vai esquentar e sua franquia vai "pro brejo". Com muito custo, consegui um prazo máximo de dez dias para dar a resposta.



PROBLEMAS? ENFRENTÉ-OS.
CHANCE DE APRENDER.

No outro dia de manhã, viajei para o Interior. Hospedei-me num hotel meia boca do lado da loja, e fiquei internado na loja 24 horas por dia. Como bom médico, procurei compor um diagnóstico correto da situação. Afinal, minha vida comercial corria sérios riscos. Eu precisava lutar por meus sonhos. Júlio vivia me ameaçando. Dizia: "se não for atendido, vou pra cabeça". Fiz o mesmo. Fui pra cabeça e não larguei mais a loja. Dava plantão direto, eliminando os problemas de atendimento como se aquele fosse meu primeiro negócio.

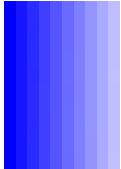


MANUAL: PRESENTE GERADO NA DIFICULDADE.

Dessa experiência, saiu o "melhor manual" de fast-foods do Brasil, na minha opinião. O *Manual de Operações da Rede Habib's* foi redigido naqueles dias e existe até hoje, com pequenas modificações.

A loja era um grande exemplo de equívoco comercial. O administrador da loja fazia tudo que um lojista administrador não pode fazer. Fiz do limão a limonada. Conforme percebia os erros e os problemas, descrevia-os em meu laptop e aplicava a terapia adequada. Essas anotações foram dando forma ao manual de operações.

Como a chantagem não pertence ao bem, como é recurso dos fracos de caráter, como em minhas orações peço sabedoria, sabia que poderia superar mais aquele obstáculo. Um dia, então, recebi uma visita que mudaria o rumo da história.



NÃO SE DESESPERE. CONTROLE-SE. A SOLUÇÃO ESTÁ POR VIR...

Num daqueles domingos no Interior, acordei um pouco mais tarde, já que trabalhara até altas horas no dia anterior. Lá pelas nove da manhã, alguém tocou a campainha do quarto. Levantei-me assustado. Passei a mão nos olhos anuviados e limpei o visor da porta com a manga da camisa com a qual havia dormido. De repente, adivinhe quem estava no outro lado da porta, com aquela cara de desconfiado, duvidando se seria atendido ou não? Miguel. Isso mesmo. Plantado no corredor estava o Miguel, o gerente da loja.

Assim que abri a porta, pediu licença e foi entrando antes que eu o autorizasse. Sentou-se numa das pontas da cama de casal. Tenso, foi logo dizendo:

— Dr. Alberto, gosto muito do senhor. Sempre foi atencioso comigo, sempre elogiou meu trabalho. Além disso, tenho acompanhado seu esforço para resolver os problemas da loja.

Depois dessa introdução, disparou a reclamação:

— Não agüento mais aquele filho da p... do meu primo Júlio.

Eu me assustara com tudo aquilo. Não estava compreendendo muito bem o que sucedia. Foi quando Miguel se levantou e abriu uma pasta grande que trouxera debaixo do braço. Novo espanto. Rapidamente, retirou de dentro um aparelho portátil, um daqueles gravadores antigos. Pegou o fio e o conectou na tomada do abajur, ao lado da cama.

Miguel havia gravado diversas conversas mantidas com Júlio. Depois, contratou uma pessoa que editou uma fita única, com os melhores trechos, omitindo as partes nas quais o patrão citava seu nome. Em matéria de vingança, Miguel parecia perfeito. O vigia do prédio, pivô da história de adultério, que se cuide, onde estiver.

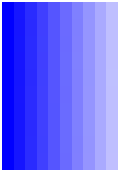
Identificado na fita pela voz, pelo nome e por outras singularidades, Júlio emitia ordens e dava diretrizes para que o dinheiro fosse desviado nos fins de semana. Eram os dias de maior movimento, exatamente quando Edu e Marcos costumavam se ausentar. Passei a entender, então, a razão do mau atendimento na loja. Apreendi que o maior malefício do roubo não é o valor em dinheiro que desaparece, mas sim o desvio da atenção do processo de gestão e o abandono dos clientes. Quem rouba não tem tempo de cuidar da loja, muito menos quer saber dos clientes. Está pouco se "lixando" para o negócio.

Minha *mente misteriosa* havia trabalhado: era tudo que eu precisava para sair daquela situação. Convenci Miguel a me entregar a gravação.

Naquele domingo, dei uma passada na loja, como se nada de anormal tivesse ocorrido. Disse que precisava ir a São Paulo e me mandei com a fita na mão. Antes, Miguel recordou-me da história do seu Fiat Uno. Revelou que não

suportava mais ver o automóvel. Convinceu-me, então, de que eu deveria retribuir sua ajuda. Assim, troquei meu Vectra pelo veículo de triste memória. O gerente deu-me a diferença em cinco cheques, três dos quais fazem parte das recordações.

Miguel já pouco se danava para seus três patrões. Vítima das mentiras do trio, decidira-se pela vingança. Não poupava nem o próprio primo. Realmente, negócios com parentes são ótimos... Mas só quando há honestidade, lealdade e bons resultados. Não era o caso.



O SOL NASCE PARA TODOS...
PARA OS HONESTOS TAMBÉM.

Três dias depois, cinco pessoas se reuniram na pequena sala de treinamento do nosso escritório central, em São Paulo. Eu, Edu, Marcos e os pais de ambos. No recinto, havia um toca-fitas profissional e duas caixas acústicas. As portas foram trancadas. As chaves ficaram em poder de dois seguranças postados do lado de fora, devidamente orientados a intervir se percebessem alguma anormalidade ou se recebessem algum sinal. Não foi preciso.

Rapidamente, anunciei que a reunião tinha o propósito de resolver o problema da chantagem. Os dois pais se assustaram e ficaram vermelhos de vergonha. De fato, pareciam desconhecer as ameaças feitas por seus filhos e Júlio.

Percebi que estavam intimidados. Não compreendiam o porquê das portas fechadas, dos seguranças e de tanto mistério.

Na sala, tudo ajustado. As caixas acústicas defronte à mesa com as cinco cadeiras. Fita no ponto, volume definido, tudo certo. Com um leve toque, acionei o botão *play*. Em exatos 18 minutos, ouvimos a fita. A gravação repetiu as confissões de Júlio e suas determinações desonestas.

A partir daí, pouco falei. Apenas pedi que se dirigissem para a sala ao lado. Lá, dois advogados os aguardavam com o destrato e o cancelamento do contrato de franquia, além do documento com as obrigações de descaracterização da marca Habib's num prazo de sete dias. Tinham de retirar nome e logotipo dos cardápios, das peças publicitárias, dos menus e dos totens.

Faltaria a assinatura de Júlio, mas não houve problema. O contrato da empresa previa que todos aqueles documentos tinham validade com a assinatura de dois dos três sócios que compunham as cotas sociais. Finalmente, estava livre daquelas pessoas.

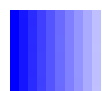
Problemas e mais problemas; preocupantes e desesperadores, mas produtivos no final.

Na seqüência, os acordos estabelecidos nos documentos assinados foram rigorosamente cumpridos. Pelo que ficamos sabendo, Edu e Marcos mudaram-se para o Interior Paulista e resolveram permanecer na loja. Começaram a andar armados, contrataram seguranças e proibiram o "amigo" Júlio de entrar na loja, que passou a funcionar como uma lanchonete qualquer, sem a marca Habib's. Posteriormente, os sócios travaram uma longa batalha judicial. Os quatro amigos não mais podiam se ver. Por fim, a loja fechou. Baixou a portas por dois motivos. Primeiro, porque faltou ética e respeito entre os sócios. Segundo, porque a desonestidade resultou em péssimo atendimento aos clientes.

Nestes 11 anos de existência, nossa primeira franquia Habib's, administrada por Bia, ganhou oito prêmios de primeiro lugar, entre eles os de melhor administradora, melhor gerente, melhor loja, melhor lucratividade e melhor equipe. O atendimento é o forte da loja. É considerado um dos melhores de toda a rede Habib's.

Duas franquias, duas lojas semelhantes, com os mesmos preços, mesmo cardápio, mesmo número de lugares. Enfim, dois bons negócios. Uma loja continuou aberta. A outra fechou as portas. Perante os clientes, diferenciaram-se no atendimento.

Atendimento ao cliente, um grande diferencial que faz uma grande diferença.



DA DOENÇA SURGE A CURA. NASCE A UTIH.

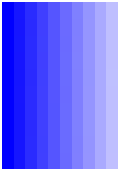
Na época do fechamento da loja do Interior, fiquei extremamente aborrecido e chateado. Era a primeira loja que havia perdido. Havia participado pessoalmente da escolha do ponto comercial. Os clientes eram muitos e formavam enormes filas na porta. O fechamento não podia ter acontecido. Senti demais o insucesso. Ainda que tivesse dado plantões e participado pessoalmente com muita dedicação e trabalho da resolução dos problemas da loja, achei que podia ter feito algo mais.

Fiquei com esse sentimento ruim, essa sensação de vazio na cabeça. Havia de ter encontrado outra solução. Tempos depois, surpreendentemente, minha *mente misteriosa* se fez presente. Um belo dia, acordei dizendo: vou criar a UTIH — Unidade de Terapia Intensiva do Habib's. Escolhi algumas pessoas da empresa e formei uma equipe especializada, cuja principal missão é reverter o processo de desgaste causado pelo mau atendimento aos clientes.

Criei um roteiro do que deve ser feito nessas ocasiões, tendo como início o levantamento de informações e dados que permitam identificar os problemas da loja. Depois, é preciso verificar por que ocorrem. Na fase final, chega-se a um diagnóstico definitivo e propõe-se uma linha de tratamento, que pode incluir até a saída dos sócios da administração da loja.

Até 2004, 18 lojas já passaram pela UTIH. Todas foram salvas. Eliminados os problemas de atendimento, essas unidades recuperaram a saúde e a lucratividade.

Você, leitor, deve estar surpreso com os benefícios resultantes desse problema, vivido e enfrentado. Depois da tempestade, vem o sol brilhante, seguido da noite de céu limpo e estrelado. É a vida: a melhor de todas escolas. Você tem problemas? É preciso enfrentá-los. Chances de aprender.



ATENDIMENTO AO CLIENTE. O PRINCÍPIO DE TUDO.

Não há negócio no mundo que sobreviva ao mau atendimento aos clientes. Atendimento é tão importante que é capaz de fazer a diferença entre fracasso e sucesso, de fazer crescer ou zerar nosso investimento. Vimos o que aconteceu com nossas duas primeiras franquias. A primeira, 11 anos depois de inaugurada, continua conquistando as primeiras colocações entre as melhores lojas da rede. Vive cheia de clientes. A segunda está com as portas fechadas.

A realidade é que poucas pessoas conhecem os segredos do bom atendimento e sua importância para o negócio. A maioria afirma que sabe, mas minha experiência mostra que não sabe. São totalmente ignorantes na arte de comercializar e atender os clientes. Esse é o grande problema de um mercado tão competitivo como o nosso. Ignorância e competitividade não combinam. Se quisermos vencer, precisamos conhecer meios de superar os concorrentes. Atendimento é um deles.

Lembre-se do que eu disse. Quem quiser advogar bem precisa preparar-se, ter conhecimento das leis, das normas e de tudo o que a profissão exige. Pois é, agora chegou a hora de entender por que uso a expressão "a arte de comercializar", por que digo que é preciso encanto em servir as pessoas, por que digo que comércio é profissão. Chegou a hora de termos acesso às leis, às normas, aos procedimentos e a tudo que está embutido no conceito de Atendimento.

Faremos esse exercício por meio de nosso DÉCIMO MANDAMENTO DA LUCRATIVIDADE, apresentado na seqüência, cujo foco principal é a CAPTAÇÃO DO CLIENTE. Procurarei mostrar como conquistá-lo, como torná-lo fiel, como satisfazê-lo, como agradá-lo e como fazer com que ele não nos esqueça. Faremos valer o ditado: "o cliente é sagrado, o princípio de tudo".

Enfim; mostrarei o verdadeiro significado de Atendimento e a maneira correta de praticá-lo.

Como o cliente é o início e a razão de tudo e como nosso Décimo Mandamento trata do cliente, ainda que seja o Décimo é com ele que iniciamos.

10º

DÉCIMO
MANDAMENTO
DA LUCRATIVIDADE

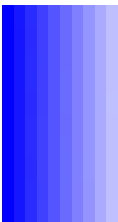
*Servir Bons produtos,
da maneira mais rápida,
aos menores preços possíveis
em um local agradável e
limpo.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

DÉCIMO MANDAMENTO DA LUCRATIVIDADE

1º bloco:

Servir bons produtos



ASCENSÃO E QUEDA DE UM
SUPERNEGÓCIO. O EXEMPLO QUE
NUNCA ESQUEÇO.



O INÍCIO

Uma boa idéia, bons produtos, excelentes marcas, fila na porta e 30% de lucro: Nasce o rodízio de pizzas.

Por volta de 1978, dez anos antes de inaugurar a primeira loja Habib's, tive uma experiência comercial incrível. Participei de uma das histórias comerciais de maior sucesso em São Paulo. Um grande êxito, mas de curta duração.

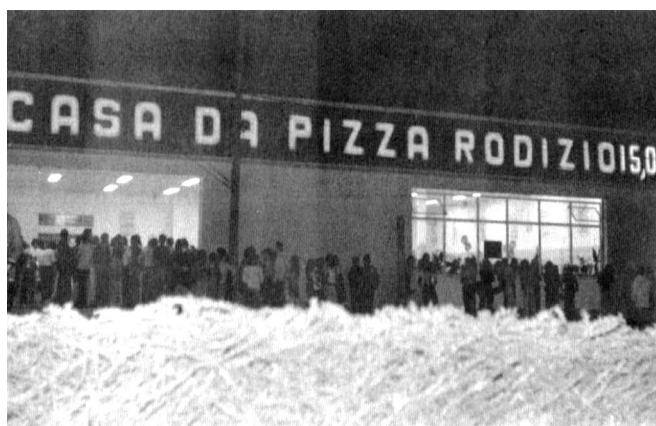
Certa noite, eu e um grupo de amigos nos encontramos em uma pizzeria. Na hora de fazer o pedido, tivemos uma surpresa. Cada um optou por um tipo diferente. Como éramos seis pessoas, teríamos que pedir no mínimo três pizzas, o que seria muito.

Nascia a idéia fenomenal que deu origem às famosas pizzarias-rodízio de São Paulo, um sucesso no final da década de 1970 e no início da década seguinte. O

conceito era simples. A pessoa podia comer todos os tipos de pizza, pagava um único preço, e servia-se de um produto de alta qualidade, produzido com os melhores ingredientes.

Na abertura da Pizzaria Rodízio, na Avenida Santo Amaro, as filas eram quilométricas e dobravam o quarteirão. Formava-se um tumulto e havia até briga quando alguém tentava furar a fila. Uma loucura! Na época, todos os jornais e revistas destacaram o acontecimento, um fenômeno comercial do varejo.

Aos sábados, o movimento era tão grande que a pizzaria lotava e tínhamos de baixar as portas por vários minutos. Era necessária uma trégua para nos refazermos. Os clientes ficavam à espera, do lado de fora da loja, até que o atendimento fosse reativado. Fazíamos isso duas ou três vezes na mesma noite. Incrível é que os clientes não iam embora. Permaneciam um tempão à espera, em fila na calçada.



Servir pizzas excelentes, preparadas com BONS INGREDIENTES, a preço atrativo era nosso principal conceito, nosso diferencial. Praticávamos isso com muito rigor, dia após dia.

Lembro perfeitamente que tínhamos a preocupação de passar aos clientes esse conceito de SERVIR BONS PRODUTOS. Assim, colocamos na entrada da pizzeria uma montanha de caixas de azeite Galo, importado de Portugal, simplesmente o melhor e mais caro produto do gênero naquela época. Os clientes se impressionavam e perguntavam como era possível cobrar tão pouco por uma pizza tão boa, preparada com ótimos ingredientes e ainda por cima servir azeite Galo na mesa.

O presunto e a calabresa eram da Sadia; o lombo canadense, da Perdigão; a mussarela, da Polenghi ou da Monte Castelo, as duas melhores que existiam; o atum era peruano, rótulo amarelo, o melhor; a farinha, exclusivamente da marca Sol, da Santista; o tomate para molho era graúdo, carnudo, tipo extra A, como aqueles usados nas melhores cantinas italianas. Enfim, os ingredientes, mas todos mesmo, eram os MELHORES que existiam no mercado. O cliente podia, portanto, servir-se à vontade, sem limite, de vários tipos de pizzas, produzidas com os melhores ingredientes, por um preço único por pessoa. Esse conceito diferenciado estava, portanto, destinado a constituir um fabuloso sucesso comercial.

No final do mês, tínhamos um segredo guardado a sete chaves. Havíamos descoberto o "mapa da mina". A lucratividade chegava a 30% do valor das vendas. Dava muito dinheiro, mas muito dinheiro mesmo. Foi meu melhor negócio até aquela época. Descobri que SERVIR BONS PRODUTOS, A PREÇOS BAIXOS, DÁ MUITO LUCRO.



Como nem tudo é perfeito, cometi o grande erro de aceitar a melhor proposta comercial que já havia recebido na vida. Lembro-me que o valor oferecido correspondia a 16 vezes o investimento na montagem do negócio. Não tinha jeito. Falei com meus sócios e vendemos a pizzaria-rodízio.

Montei, então, outra pizzaria na Rua Augusta, quase esquina com a Avenida Paulista. Nessa charmosa e movimentada via, estavam instaladas algumas das melhores lojas de São Paulo, as melhores grifes. Personalidades desfilavam pelas calçadas e pela rua exibiam seus automóveis importados. Para muitos paulistanos, o programa de fim de semana era percorrer a Augusta do início, no Centro, até o final, já na Zona Sul. Os congestionamentos eram comuns. As pessoas paravam seus carros no meio da rua; e aí a paquera acontecia. Coisa bem de paulista.

Na frente da pizzeria, os motoqueiros estacionavam suas motos coloridas e "envenenadas". Ficavam na "luta", vendo os "brotos" passarem. Era um tumulto geral. A agitação da rua somava-se ao sucesso da pizzeria-rodízio. A loja tinha três andares, que lotavam todos os dias.

Alguns dias depois da inauguração, recebi surpreso a visita dos mesmos corretores que haviam intermediado a venda da pizzeria de Santo Amaro. Aí, a história se repetiu. Nova proposta irrecusável. Vendi o negócio, dessa vez para outros compradores. Esse roteiro foi seguido com outras tantas pizzarias que montamos na época. Virou uma rotina.

O INÍCIO

Mudanças? Pra melhor ou pra pior?
Pare para pensar... No cliente.

A pizzeria de Santo Amaro, cuja fila de clientes dobrava o quarteirão, permitiu em poucos meses que seus novos proprietários tivessem retorno de todo o dinheiro investido. Até aí, tudo bem. O pior é que resolveram mudar todo o conceito que havíamos criado. E o mais grave: deixaram de SERVIR BONS PRODUTOS. Já que a loja vivia lotada, os novos proprietários pensaram que não seria necessário manter esse diferencial.

Lembra do azeite Galo, aquele que colocávamos bem na frente da porta de entrada? Pois é, o Galo levou um pontapé, desapareceu. Nunca mais foi servido na loja.

Atum importado? Nem o cheiro, quanto mais ser servido. Todos os BONS INGREDIENTES foram trocados: mussarela, calabresa, lombo e farinha. Afinal, segundo a nova administração, não havia necessidade de servir aqueles produtos que custavam mais caro. A loja continuava cheia de clientes, com fila na porta, e o mesmo ocorria na loja da Rua Augusta, confirmando o bom negócio que era a pizzeria-rodízio.

No nosso conceito, a norma era jogar fora todos os pedaços de pizza que não eram servidos e voltavam para a cozinha. Seguindo o conceito dos novos donos, eram mandados de volta aos clientes. Às vezes, eram requeentados até três vezes. Uma "cegueira" total da nova administração.

Não me esqueço de seu Juliano, um homem de bom coração que trabalhava 16 horas por dia, direto, mas que, infelizmente, praticava esse conceito equivocado.



O FIM.

A "Lei de Gérson", de querer se aproveitar, acabou com tudo.

Oito pizzarias montamos. Vendemos todas elas. Todos os novos donos, sem exceção, usaram a mesma tática do bom e equivocado Juliano. Tinham nomes diferentes, eram pessoas diferentes, vindas de lugares diferentes, com formações diferentes, mas tinham o mesmo conceito errado de comercialização. Não estavam satisfeitos com os 30% de resultado. Queriam mais, sempre mais, como a maioria dos comerciantes.

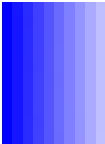
— Se o preço é baixo e a loja está lotada, não há por que usar produtos tão bons — teorizavam. — Não vamos usar produtos ruins; mas de menor qualidade.

Alguns anos mais tarde, pizzaria-rodízio virou símbolo de decadência, de lugar mal freqüentado e de péssimos produtos. Ninguém mais queria levar a família a um restaurante desse tipo. O desastre foi tão grande que essa aversão ao modelo perdura até hoje.

Os "espertos" acabaram com um grande conceito comercial e afundaram o ótimo negócio que havíamos descoberto. Fecharam-se dezenas e dezenas de pizzarias-rodízios, inclusive todas as que tínhamos aberto. Entre essas, incluem-se a de Santo Amaro e a da Rua Augusta, meus melhores negócios até aquela época.

Caro leitor, você sabe por que fecharam todas? Não foi pela quantidade de pizzarias-rodízio que abriram, como muitos disseram. Afinal, no Brasil, existem mais de 600 McDonald's, mais de 250 Habib's, e nem por isso eles fecham. O equívoco foi o abandono dos BONS INGREDIENTES, fundamentais para se oferecer BONS PRODUTOS. Os ingredientes foram trocados por outros de custos menores e qualidade inferior. Mudaram o conceito. Pensaram mais no lucro e menos no cliente.

Nosso conceito inicial era praticar preço único e oferecer vários tipos de pizzas preparadas com BONS INGREDIENTES. Os comerciantes que nos sucederam, falharam no último item. Não foram capazes de oferecer BONS PRODUTOS. Com isso, acabaram-se todas as pizzarias-rodízio.



O MENOS: MAIS IMPORTANTE DE TUDO.

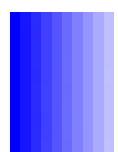
*O menos que é mais....o menos mais forte....
o menos de poucos.... o menos de tudo
nossa, quanto menos!.....
incrível, não sobrou menos, sobrou mais!.....
difícil de entender
menos....sempre menos*

Minha experiência acima traz reflexões importantes. Você, leitor, deve fazer a sua. Sugiro esta: como um dos melhores negócios da época não foi capaz de sobreviver? Eram dezenas de pizzarias-rodízio lotadas, com filas enormes na porta. A lucratividade era algo em torno de 30% e, mesmo assim, fecharam-se todas.

Na tentativa de motivá-lo a refletir, quero desafiá-lo. Não importa se você, caro leitor, é um jovem estudante, um profissional liberal, um empresário ou mesmo um comerciante. Se já não está cometendo esse equívoco, provavelmente virá a cometê-lo. É o erro mais praticado no universo dos negócios: querer sempre cobrar MAIS por algo a MAIS que se oferece. É o que mundo inteiro faz.

O desafio que coloco a você, leitor, é tornar-se exceção e "sempre cobrar MENOS por algo a MAIS que ofereça". Tente, por favor. Crie esse diferencial em tudo que fizer. Uns poucos, muito poucos, possuem esse diferencial, quase ninguém. São esses poucos que se tornam vencedores em suas atividades.

Passei minha vida oferecendo MAIS e cobrando MENOS, sempre tentando surpreender as pessoas e meus clientes com esse diferencial. Você leu a história sobre a conquista de minha primeira franqueada Habib's. Foi com uma conta cujo valor era extremamente baixo. Estava praticando o conceito de cobrar MENOS. Esse expediente funciona sempre, seja qual for a situação. Experimente. Vejamos outro exemplo simples.



FAÇA LIQUIDAÇÕES DE PRIMAVERA, VERÃO, OUTONO E INVERNO.

Um amigo tem uma loja de roupas finas para homens em um shopping center. Sempre que o encontro, ouço suas queixas. Reclama que choveu, que fez sol, que ninguém gasta, que ninguém tem dinheiro, que o país está mal, que seu negócio não vai bem.

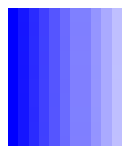
Num de nossos encontros, levei um susto. Meu amigo sorria feliz e radiante; esfregava as mãos de alegria. Sua loja de roupas havia dado um lucro enorme. E isso tinha ocorrido exatamente naquele que costuma ser o pior mês do ano, bem no final de estação. Deu-me um abraço e disse:

— Beto, vendi como nunca na minha liquidação de verão. Desta vez, baixei os preços de verdade. Não esperava por esse resultado. Paguei todas minhas contas e ainda sobrou uma grana *lascada*.

Como tenho bastante intimidade com ele, disparei:

— Tá vendo seu *loc*, por que você faz somente duas liquidações por ano? Eu não vivo dizendo para você fazer liquidação o ano todo?

Meu amigo mirou-me com aquela cara de ponto de interrogação, de não entendido. E pronto, nada respondeu.



TODO MUNDO SABE... E DAÍ? ISSO NÃO SERVE PRA NADA... EXPERIMENTE MAIS POR MENOS.

Essa curta história serve para ilustrar nosso conceito de que bons produtos não devem necessariamente ser vendidos a preços altos ou "justos", como meu amigo costuma dizer.

Todo mundo sabe que em determinadas épocas as lojas de shopping centers fazem liquidações de verão ou de inverno, vendendo a preços mais baixos os bons produtos que restaram nas prateleiras.

Em apenas 30 dias de liquidação, conseguem limpar seus estoques, vender o que não foi vendido durante os quatro ou cinco meses anteriores. Nesses dias, a loja fica lotada de gente querendo comprar aqueles bons produtos oferecidos a preços baixos. Resultado: vende-se tudo, vende-se como nunca.

Assim, lanço a mesma questão que apresentei ao meu amigo: se todo mundo sabe da eficácia desse expediente, por que temos liquidação e loja abarrotada de gente apenas uma ou duas vezes por ano? Por que não passar o ano todo fazendo liquidação, isto é, cobrando MENOS por aqueles bons produtos? Não consigo compreender. Passo o ano todo fazendo liquidação. Na verdade, venho há 15 anos liquidando. O que estou fazendo quando veiculo anúncios na TV cujo slogan principal é: "*nossos preços começam com zero*"? O que estou praticando ao vender Bib'sfihas a 49 centavos?

Pense neste diferencial: "oferecer algo MAIS, cobrando MENOS; oferecer BONS PRODUTOS, cobrando MENOS". Tente passar o maior tempo possível fazendo liquidação. Essa atitude fará a diferença em sua vida comercial. E que diferença...

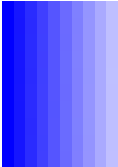
Ah! Só mais uma observação. Meu amigo da história acima resolveu levar em consideração minha sugestão, ainda que com uma pequena modificação. Ele pretende fazer liquidação o ano todo, só que planeja diminuir

um pouco a qualidade de seus produtos. "Serão bons produtos, mas nem tanto!", confidenciou-me.

Impressionante, de nada adiantou ele ter encontrado o caminho certo. Desviou-se logo na primeira bifurcação. Logicamente, terei que continuar a ouvir suas lamentações.

Servir bons produtos

Um pouco de história... Da padaria até o cardápio e a primeira loja Habib's



DEZESSEIS ANOS EM DEZESSEIS MESES. QUANTO MAIS INTENSA A VIDA, MAIS SE APRENDE. NÃO TENHA MEDO.

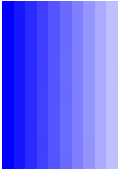
Agosto de 1973 — A padaria...

Em toda minha vida, jamais havia experimentado tocar um negócio sozinho. Com a morte de meu pai, fui obrigado a tomar conta da padaria. Tranquei a matrícula na faculdade de Medicina e passei 16 meses no comando do estabelecimento.

Foram os dezesseis meses mais difíceis de minha vida, mas, também, os mais proveitosos. Valeram por 16 anos de uma vida normal. Nesse período, cresci e tornei-me mais forte em todos sentidos. Foram meses de grande aprendizado, que ajudaram muito em minha trajetória. As dificuldades pelas quais passei trouxeram-me verdadeiros ensinamentos, além de uma valiosa experiência de vida e de trabalho. Vivi intensamente esses 16 meses, aprimorei-me, ganhei conhecimentos e sabedoria, que pude aplicar nos anos seguintes de vida.

Aprendi que não devemos nos desviar dos obstáculos, não devemos evitá-los. Se assim nos comportamos, desperdiçamos a chance de aprender e comprometemos nosso futuro. Não estranhe, é assim mesmo. Você não precisa perder seu pai para aprender essa lição. Aprenda que cada luta, cada

derrota e cada dificuldade servem para aguçar nossas habilidades, para tornarmos persistentes, fortes e corajosos. É incrível, mas os obstáculos mostram-se companheiros. Eles nos obrigam a melhorar ou então... a desistir.



NADA PIOR DO QUE NÃO SABER O QUE SE FAZ.
SAIA DESSA. VÁ À LUTA. VOCÊ TEM QUE APRENDER.

Naquela época, a maior vergonha que passava, era quando, lá pelas cinco da madrugada, eu era obrigado a entrar pelo fundo de minha padaria, escondido dos meus clientes, com os pães fabricados em outra panificadora, que era de um amigo meu.

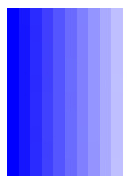
Por quê? Ora, era comum chegar à padaria e constatar que o padeiro não tinha feito os pães. Às vezes, o sujeito dormia além da hora. Noutras ocasiões, dizia que o equipamento não havia funcionado. Enfim, as desculpas eram muitas.

Cansei de ir à noite até a Praça da Sé, onde se situa a Catedral de São Paulo, misteriosa em seu estilo neogótico. Na época, a região era bem iluminada e arborizada. Por ali, perambulavam os padeiros desempregados, de plantão, à espera de um serviço emergencial. Viviam à custa de desesperados como eu. Era lá que eu ia buscá-los quando meus padeiros faltavam ao serviço. Uma loucura!

Problemas é que não faltavam. A padaria era antiga. Os equipamentos eram ultrapassados. Além disso, enfrentava problemas com a mão-de-obra especializada. Padeiros que trabalham de madrugada são muito desconfiados. Lembro-me do Manoel, um sujeito alto e magrelo, com bigodinho tipo Cantinflas, um excelente profissional, mas que vivia dando "cano", faltando ao trabalho, porque tinha medo de que sua mulher o traísse durante a madrugada. Quando cismava, largava o serviço pela metade e corria, de surpresa, para casa.

Como os padeiros "plantonistas" não estavam acostumados aos nossos equipamentos e maquinários, faziam pães de má qualidade, os piores possíveis. Um desastre. Com isso, lá ia eu, novamente, correndo até a padaria de meu amigo. Comprava seus pães e entrava pelos fundos de meu próprio

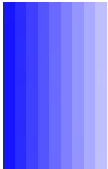
estabelecimento, com a preocupação de que ninguém me visse. Tudo para poder atender meus clientes. A pergunta que me faziam era sempre a mesma: — Alberto, o que aconteceu com os pães? Estão diferentes. Enfrentar isso, repito: era uma loucura.



DE MÉDICO VIREI PADEIRO. TRANSFORME-SE.

Convivi com esse problema durante um bom tempo. Não suportava mais passar vergonha diante dos clientes. Resolvi, então, dar um basta na situação. Decidi permanecer nas madrugadas na área de produção de pães, ao lado dos padeiros. Assim, acabei aprendendo o ofício. Tornei-me padeiro. Por sorte, era solteiro nessa época. Não passava pelos problemas do padeiro Manoel.

Em pouco tempo, a necessidade me fez o melhor dos padeiros. Resolvi todos os problemas com os equipamentos, descobri quais eram os melhores ingredientes e aprendi a fazer a melhor massa de pão. Cortava-a como ninguém. Era um forneiro de primeira, e já não dependia de ninguém. Como conhecia a fundo o trabalho, passei a selecionar os melhores funcionários. Agora, eles me respeitavam e queriam trabalhar comigo. Sair de madrugada, nem pensar. Meus pães passaram a ser os melhores do bairro.



COMPRE 10, LEVE 12. DE VANTAGENS TODOS GOSTAM, ATÉ O "PADEIRO DE RUA".

Naquela época, o preço do pãozinho era tabelado pela SUNAB e todos os donos de padaria reclamavam que era baixo demais. Como estava cercado de concorrentes e minha padaria era ultrapassada, resolvi contrariar a SUNAB e os patrícios. Passei a cobrar um valor ainda menor pelo pãozinho. Arrisquei uma promoção: na compra de 10 pãezinhos, o cliente levava 12.

Para que eu tivesse BONS PRODUTOS, OU seja, BONS PÃES, passei a tirar fornadas de hora em hora. Agora, atendia meus clientes com um enorme sorriso no rosto. Não tinha mais que passar vergonha entrando pela porta dos fundos.

Com esse esquema, fui atraindo toda a clientela da região. Como bons produtos e bons preços funcionam sempre, algo de bom e imprevisto ocorreu. Acabei conquistando outro tipo de cliente importantíssimo, o "padeiro de rua", aquele que vende pães a domicílio. Compravam os pãezinhos na minha padaria e depois iam entregá-los nos bares, lanchonetes e restaurantes da região. O melhor é que esses ambulantes não adquiriam pequenas quantidades, mas cem, duzentas, mil unidades. Acabei, desse modo, cativando uma grande clientela de "padeiros de rua".

Resultado: aquela minha padaria problemática passou a ser a melhor, não do bairro, mas de toda a região. Vivia cheia de clientes. Passou, inclusive, a vender duas ou três vezes mais do que a padaria do amigo que me socorria nas emergências. Tornou-se um negócio altamente lucrativo.

Dezesseis meses depois de ter assumido a padaria, aceitei vendê-la para quatro patrícios e tive meu primeiro lucro comercial.

Depois dessa experiência, voltei à Santa Casa para estudar. Recomeçaria o primeiro ano do curso de Medicina. Perdi um dos trens do tempo. Tinham-se ido os amigos da primeira turma, com os quais havia sido calouro, com os quais havia passado os momentos marcantes dos trotes, da primeira aula, da

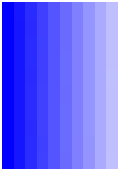
descoberta de um novo tempo, da novidade de estar em uma faculdade de Medicina. Todos se foram. Tristeza no início, por ser o único aluno a ter ficado para trás. Alegria depois, por ter conhecido uma nova turma. Fiz 100 novos amigos. É assim a vida: tira algumas coisas e oferece outras. É preciso entendê-la.

A partir dessa experiência, todos os outros negócios que tive foram guiados pela lição aprendida na padaria. Aprendi que esse conceito, no entanto, se aplica a todos os tipos de atividade profissional.

Vivo orientando: aprenda a fazer aquilo que se administra, aprenda tudo sobre seu produto; receitas, processos, emprego da mão-de-obra, uso dos equipamentos. Quanto mais conhecê-lo, melhor. Não dependa de outras pessoas para que seu negócio floresça e se consolide. Ofereça sempre BONS PRODUTOS. Na nossa história, foram BONS PÃES.

O VELHINHO DA LINS DE VASCONCELOS.

Alguns anos mais tarde, no início de 1976, cursava o terceiro ano da faculdade de Medicina e, ao mesmo tempo, procurava tocar algum negócio em paralelo. Acabara de inaugurar uma pequena lanchonete na Rua Lins de Vasconcelos, na Vila Mariana. Num belo dia, logo de manhã, recebi a visita de um velhinho simpático, sorridente, cabelos brancos penteados para trás, estatura média, um pouco gordinho, que morava num pequeno apartamento bem em frente à lanchonete. Não revelou que tinha 70 anos, mas admitiu que já tinha muita idade. Por fim, afirmou que estava cansado de ser inútil na vida.



NÃO DESPREZE QUALQUER PROPOSTA.VOCÊ PODE SE SURPREENDER.

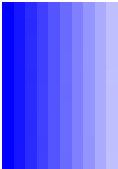
O senhor velhinho revelou-me que pretendia fazer alguma coisa, não importava o quê. Disse-me que não precisava ganhar nada, nem mesmo o valor da condução, já que morava em frente. Era só atravessar a rua. Seu tipo de proposta me comoveu. Ao olhar bem para aquele rosto de avô, tentei imaginar em que tipo de atividade poderia empregar aquele senhor. Afinal, tinha idade, caminhava lentamente, às vezes tossia, ficava sem respiração. No entanto, era um sujeito esperto. Logo que percebeu meus sentimentos, abriu um imenso sorriso, colocou as duas mãos no peito e abriu o coração num pedido: "me ajuda, vai".

Para ficar com a consciência tranqüila e me certificar de que não havia mesmo nada que aquele senhor de idade pudesse fazer, perguntei-lhe:

— "Seu Paulo, o que o senhor sabe fazer?"

— Esfihas — respondeu-me.

Não acreditei. Quase caí de costas. Esfiha era exatamente o produto que eu estava querendo aprender a fazer. Vinha pesquisando o assunto. Já havia visitado umas "quinhentas" vezes os tradicionais restaurantes árabes da época, como o Jaber e o Vitória. Fiquei espantado com a "coincidência".



VOCÊ NÃO VÊ, MAS EXISTEM INFINITAS COISAS A DESCOBRIR.

Eu era aficcionado por esfihas abertas. Gostava, e muito. Não conseguia comer uma só. Era ótimo saborear aquela carne com tomate e cebola, temperada com aquele caldo delicioso (tahine e limão) que eu nem sabia o que era. Eu não acreditava que aquele produto delicioso pudesse, desde sempre, ser privilégio "quase" que exclusivo da colônia árabe. Espantava-me que a

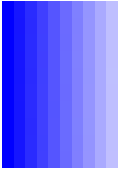
comercialização do produto estivesse restrita a tão poucos. E nós brasileiros? Impressionante como nenhum árabe havia pensado em "socializar" as esfihas, em colocá-las à disposição de toda a população. Tinha que ser logo um português para mudar essa história.

A força da *mente misteriosa*, da qual costumo falar, tinha funcionado novamente. Não acredito em coincidências. Houve uma sintonia inexplicável entre o que a mente desejava e os complexos mecanismos do mundo exterior. Sinceramente, não creio que fenômenos desse tipo sejam meros acasos. Impressionante, o nosso velhinho havia sido um dos melhores cozinheiros árabes de São Paulo. Havia trabalhado muitos anos em um restaurante na Rua 25 de Março, região de forte influência de libaneses e sírios.

Essa movimentada área de comércio, com uma infinidade de portinhas, lembra um imenso mercado árabe, como aqueles mostrados nos filmes sobre o norte da África e o Oriente Médio. As lojas vendem de tudo, produtos dos mais distantes países do mundo. Em São Paulo, quando você não encontra determinado produto em lugar algum, chegou a hora de fazer uma visita à "25".

E agora, bem ali na minha frente, estava aquele senhor, com toda sua vivência, com todo seu conhecimento e experiência, querendo trabalhar comigo. Não acreditei.

O respeito pelo próximo, a atenção pelas pessoas de idade e os olhos de lince, sempre à procura da novidade, fariam diferença em meu futuro. Por meio daquele senhor de 70 anos, tornei-me especialista em comida árabe. Meu forte passou a ser tabule, quibe cru, quibe frito, homus, kafta, coalhada seca e, logicamente, esfihas abertas. Apliquei a premissa básica aprendida na padaria: conhecer as receitas e saber preparar o produto. Esse saber foi fundamental para o meu negócio.



ACUMULE CONHECIMENTOS.UM DIA VOCÊ
PRECISARÁ DELES.SURGE O CARDÁPIO HABIB'S.

Anos mais tarde, por volta de 1988, numa matinal de toalete, resolvi relacionar numa caderneta de bolso os produtos e receitas que mais conhecia.

Eram muitos, pois tinha passado por padaria, boteco, lanchonete, pastelaria, pizzaria e até churrascaria. Havia dominado todo o processo de produção nesses estabelecimentos.

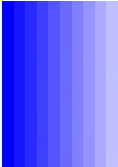
Lembrei-me de Seu Paulo e comecei a relacionar tudo que ele me ensinara a produzir. Relacionei ainda os produtos em categorias: os de melhor qualidade, os que mais vendera, os de preparo mais rápido, os mais lucrativos, os de menor custo e, principalmente, os de maior aceitação.

Comecei, então, a ordenar os conhecimentos adquiridos em anos e anos de trabalho e aprendizado. Havia o pastel de carne com ovo e azeitona, o maior sucesso na Casa do Pastel, negócio que eu montara na Praça Tereza Cristina, em Guarulhos. Havia as fogazzas de catupiry, cuja massa com purê de batata e ovos era imbatível. Havia as pizzas, que eram um chamariz forte para famílias, jovens e crianças. Havia o beirute, sanduíche que eu preparava como ninguém. Havia meus sucos de frutas naturais, super-especiais, feitos com leite condensado.

A lista era enorme, bem variada, e só tinha itens de grande aceitação popular. Entretanto, meu *feeling* indicava que o melhor caminho era o da comida árabe. Percebi que nesse menu havia produtos que se tornariam campeões de vendas: a esfiha aberta e o quibe.

Estava surgindo ali, sem que eu soubesse, o cardápio Habib's, que iria permanecer até os tempos de hoje, com pouquíssimas alterações.





AMIGOS E BONS RELACIONAMENTOS. TENHA-OS.
ELES PODEM TE FAZER BEM.

SURGE O NOME, O LOGO E A PRIMEIRA LOJA HABIB'S.

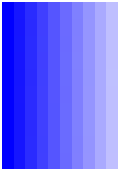
O nome Habib's nasceu da sugestão de um amigo chamado Nelson Libbos, cujo apelido era Cepacol. Sua aparência e sua inteligência haviam inspirado a criação dos comerciais do famoso anti-séptico bucal, estrelados pelo personagem Bom de Boca. Nelsinho era um dos mais competentes dirigentes da indústria farmacêutica no Brasil, reconhecido internacionalmente. Tinha ascendência árabe e o hábito de chamar a todos de HABIB, termo carinhoso que, traduzido para o português, significa querido, amado e, por extensão, amigo. Quando lhe revelei a idéia de montar um fast-food de comida árabe, mostrei aquela caderneta de bolso com a relação dos produtos que havia selecionado. Nelson deu uma olhada e foi logo dizendo: "Habib, coloca o nome de Habib's." E foi o que ocorreu.

Faltava, então, uma logomarca. Meu querido Nelsinho Cepacol ajudou novamente quando me apresentou um amigo chamado Pedroso. Era um senhor de seus 60 anos, 40 dos quais respirou, comeu, bebeu, dormiu e viveu marketing. Tinha sido diretor das maiores empresas publicitárias deste país. Sem maiores compromissos, Pedroso resolveu me auxiliar. Quinze dias depois de tê-lo conhecido, apresentou-me três sugestões de logomarcas. Numa delas figurava o meu "turcão" simpático, com o nome Habib's. Pedroso nada cobrou pelo trabalho. Fiquei lhe devendo um favor.

Anos depois. Pedroso veio a se tornar meu diretor de marketing e seguimos juntos até hoje. Continuei lhe devendo um favor ainda maior. Costumo dizer que ele é meu "fazedor de idéias". Passo-lhe tudo que sonho e penso. Ele imediatamente materializa essa inspiração e a coloca no ar. Que sorte ter amigos como o Nelsinho. Que bom ter encontrado Paulo e Pedroso, pessoas experientes, com certa idade, mas com olhos jovens, cheios de brilho e de vontade de viver.

Meses depois de ter escrito naquela caderneta de bolso os produtos e receitas que conhecia, escolhi um ponto comercial na Rua Cerro Corá, no bairro da Lapa. Ali, em 18 de agosto de 1988, nasceu a primeira loja Habib's.

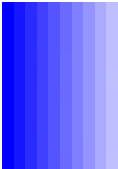




CATIVE SEUS CLIENTES.
ENCONTRE UMA FORMA.

Nessa primeira loja Habib's, eu trabalhava dentro da cozinha das cinco até as dez horas da manhã, preparando todos os alimentos e todos os pratos. Depois me dirigia à frente do balcão para cuidar dos clientes, muitos dos quais eu costumava chamar pelos nomes. Ficavam admirados, consideravam um espanto a minha capacidade de memorização. Não era nada disso. Eu simplesmente mantinha um pequeno caderno no caixa. Ali, anotava o nome de cada um e suas respectivas características físicas. Aos poucos, acabava decorando o nome dos clientes mais assíduos. Era uma forma de cativá-los. Sentiam-se bem com essa demonstração de respeito e atenção. Era uma forma diferenciada de recepcioná-los, diferente dos tradicionais "bom-dia" e "boa-noite".

Depois dos cumprimentos, vinha o atendimento rápido, a boa comida que eu pessoalmente havia preparado e os preços, que eram imbatíveis. Nossa primeira loja Habib's não tinha como dar errado. Resultado: 42 dias com uma fila enorme de clientes na porta, sem interrupção. Estava surpreso! Havia descoberto e fundado um negócio das arábias, o melhor negócio da minha vida. E esse eu não ia vender.



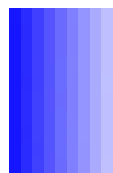
NÃO CEDA A TENTAÇÃO DA VENDA.
RESERVE PARA VOCÊ O MELHOR.

Veio o sucesso. E, com ele, adivinhe quem apareceu novamente? Eles mesmos. Aqueles corretores que haviam vendido minhas pizzarias-rodízio. Não acreditei no que vi.

Sempre fui atencioso com os corretores. Carregava comigo a crença de que o corretor, não importa quem seja, deve ser bem tratado e respeitado. Afinal, são eles que nos trazem os melhores negócios, os melhores pontos comerciais, as melhores oportunidades, as "molezas" que de vez em quando aparecem. Só que esses não me largavam, sabiam que meus negócios eram bons e fáceis de serem vendidos. Diziam que a comissão pela venda dos meus negócios era "barbada", ou seja, fácil demais de ser conquistada.

Queria sumir deles, mas não tinha jeito. Todos os dias pela manhã, iam até a loja. Muito educados, pediam licença e já entravam na cozinha para tomar um cafezinho comigo e me infernizar com propostas malucas e envolventes.

Nova proposta, novamente irrecusável, nova tentação. Acabei cedendo e vendendo parte da primeira loja Habib's. Mas com uma diferença fundamental. Vendi somente uma parte daquela loja, daquele negócio, daquela razão social. Guardei para mim o nome, a marca e o conceito Habib's.



**PERIGO! QUASE PERDEMOS A REDE...
PEGUE O LEME. NÃO DEIXE O BARCO À DERIVA.**

Em 1991, quando atingimos 12 lojas próprias em funcionamento, a rede Habib's correu o maior perigo de toda sua história. Podia ter desaparecido, como aconteceu com as pizzarias-rodízio.

Perdi totalmente o controle sobre os produtos fabricados. Em cada loja que visitava, os produtos eram diferentes, ainda que eu tivesse inaugurado todas essas unidades e treinado todos seus cozinheiros. Não havia controle centralizado, a não ser minhas visitas, que ocorriam conforme minha disponibilidade de tempo.

Na verdade, cada vez que abria uma loja, dedicava-me demais àquela unidade e não podia acompanhar o funcionamento e a produção das outras filiais. Quando retornava, as receitas e os processos produtivos estavam alterados, já não eram os mesmos.

Iniciou-se, então, uma fase perigosa. O quibe, as esfihas e a maioria dos produtos se diferenciavam de uma loja para outra. O tempero já não era o mesmo para todas as unidades. Além disso, instaurou-se um descontrole na produção. Produziam-se quantidades que excediam a demanda. Como resultado, sobrava mercadoria para o dia seguinte. Os produtos não eram ruins, mas a qualidade já não era a mesma.

Outro grande problema é que cada loja tinha seu próprio fornecedor e nem todos os administradores se preocupavam em comprar bons produtos, da melhor procedência. Muitos compravam ingredientes de marcas que custavam menos. O grande erro, o mesmo que havia acabado com as pizzarias-rodízio, ameaçava nossa rede. **DEIXAMOS DE SERVIR BONS PRODUTOS** na maioria das lojas Habib's. Havia muita diferença de qualidade de uma unidade para outra.



MEDIDA RADICAL. ÀS VEZES, É PRECISO.

Rapidamente percebi o problema e, mesmo contrariando alguns sócios, criei um novo método de trabalho. Em apenas 90 dias, num esquema impressionante de mutirão, montei a cozinha central, onde passava de 18 a 20 horas por dia. Cerquei-me de profissionais de alto nível que haviam aprendido comigo a cozinhar.

Cansei de dormir no sótão da cozinha central, onde ficavam os motores das câmaras frigoríficas. Trabalhava feito um louco para eliminar de vez o "monstro" que nos ameaçava. O ambiente e o colchão do chão não eram lá dos melhores, mas o cansaço propiciava o descanso mais profundo e recuperador de todos. Está aí um bom tranquilizante para quem não consegue dormir bem à noite: 18 a 20 horas de serviço diário. Nem o ruído dos motores das geladeiras conseguia interromper meu sono.

A intervenção foi tão rápida e contundente que perdi três sócios, descontentes com as medidas e contrários à criação da cozinha central. Lamentam-se até hoje. A falta de visão deixou que eles ficassem para trás. Os que concordaram até hoje continuam comigo. Eu tinha que eliminar o perigo,

custasse o que custasse. E foi o que fiz. Os maiores perigos não vêm de longe. Costumam morar ao lado. É preciso enxergá-los.

Consolidou-se, então, a cozinha central, que até hoje abastece de produtos semiprontos as nossas lojas. A partir dessa época, não precisamos mais nos preocupar com o preparo de alimentos. Eliminamos a necessidade de cada unidade ter em sua cozinha profissionais especializados, de difícil contratação, como quibeiros, pizzaiolos e cozinheiros árabes. São funcionários normalmente bem remunerados, que oneram demais a folha de pagamento. Com essas mudanças radicais, melhoramos sensivelmente a lucratividade das lojas.

A partir da cozinha central, nossos lojistas têm somente que cuidar do funcionamento e da operação da unidade. Não se preocupam tanto com a produção e ganham mais tempo para se dedicar aos clientes. Retornamos assim ao foco principal da loja.

Somente a partir da montagem da cozinha central foi possível SERVIR BONS PRODUTOS em todas as lojas da rede. Essa iniciativa foi e é importantíssima até hoje. É o que tem garantido nosso sucesso no atendimento de 120 milhões de clientes por ano e o aumento do faturamento e da lucratividade das lojas. Servir bons produtos faz parte do atendimento.

10º Mandamento da Lucratividade

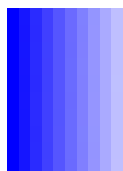
2º bloco:

Da maneira mais rápida



RAPIDEZ — UMA NECESSIDADE

*Durma..... faz bem...
Espreguice.... é gostoso
cochile...é bom.
no comércio... aí não....
seja rápido....muito rápido...*



NÃO CONTRARIE SUA ESSÊNCIA.

PODE ATÉ DAR CERTO, MAS NÃO FAZ BEM.

No início de 2003, uma grande rede de fast-food lançou uma campanha publicitária com o mote "VOCÊ PODE TUDO - FAÇA SUA COMBINAÇÃO - COMBINE OS PRODUTOS QUE VOCÊ QUISER". Consistia em dar aos clientes uma idéia de liberdade, de maior variedade de produtos e opções. Queria transmitir ao cliente a impressão de que lhe era oferecido um farto cardápio. O consumidor escolheria o que iria comer e não se submeteria aos combinados número um, número dois, número três, que fizeram tanto sucesso nessa rede e a consagraram mundialmente.

Podia-se escolher um sanduíche entre todos os oferecidos e mais dois ou três acompanhamentos. Dessa forma, os clientes tinham dezenas de combinações possíveis e ainda podiam trocar produtos, como batatas, por salada ou pedaços de frango.

Particularmente, fiquei admirado pela beleza da propaganda. Atraente, colorida, bela fotografia, mostrava gente feliz e produtos apetitosos. A edição era excelente, criativa e movimentada. Mas havia ali um erro gravíssimo, tão grave que pensei comigo: "nossa, quem foi que autorizou esse absurdo?!". Mas

tudo bem, pois em marketing, tudo pode acontecer. Verdadeiras contradições muitas vezes produzem bons resultados.

Entretanto, como admirador do sistema e membro da comunidade fast-food, percebi que a novidade ameaçava uma característica de identidade dessa rede: a RAPIDEZ. Esse sempre foi seu principal diferencial, algo marcante. Costumo dizer que essa rede, na verdade, não vende hambúrgueres, vende RAPIDEZ.

Quem não se lembra daquela garota simpática, supertreinada, correndo atrás do balcão numa velocidade incrível, sem trombar com as colegas, tentando atender todo mundo o mais rapidamente possível e repetindo a pergunta que se tornou uma marca registrada da comunicação de massa: "Seu pedido, por favor. Número um, dois, três ou quatro?".

Com a nova promoção, quantos minutos o cliente gastaria pensando para fazer numa inédita combinação? E como a cozinha se viraria para preparar esses produtos com rapidez? Era superconfuso e não-operacional. O que aconteceria com a velocidade no atendimento? Que loucura este mote! Confesso que senti saudade daquele comercial da jovem menina que tirava e colocava os óculos, fazendo um teste de visão em que enxergava o logotipo da mais famosa cadeia de fast-food do planeta. Bons tempos. Marketing de ouro!

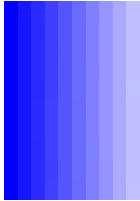
Ser rápido é importantíssimo na captação e conquista dos clientes. Desse diferencial resulta o crescimento das maiores cadeias de fast-food do mundo. Quanto mais rápido, mais sucesso, maior a satisfação do cliente.

A grande maioria desses consumidores tem pressa para comer. São pessoas com as agendas lotadas, que escolhem esse tipo de restaurante justamente porque ali serão rapidamente atendidas. Muitas vezes, aqueles sanduíches não são bem o que desejam comer. No entanto, como tudo é servido num *flash*, acabam fazendo a refeição ali mesmo.

Exemplos como esses mostram que necessitamos de rapidez. Às vezes, mais importante do que aquilo que vamos comer é o tempo que vamos gastar para comer. Nesses casos, para a grande maioria das pessoas, a prioridade é a rapidez e não o que se come. Incrível, mas é o que ocorre quando tentamos cumprir nossos inúmeros compromissos diários. Esse é o mundo moderno, de prioridades malucas. Mas o que se vai fazer? É assim que vivemos nas grandes

metrópoles. Por isso, as redes de hambúrgueres do mundo crescem tanto e tão rapidamente.

RAPIDEZ É UM BOM DIFERENCIAL nos negócios, daí a razão de estar presente em nosso Décimo Mandamento da Lucratividade: ...DA MANEIRA MAIS RÁPIDA.

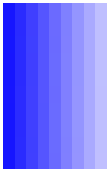


DEMORA — INIMIGA NÚMERO UM DO CLIENTE.

*Demora..... transtorno total....nada pior
lástima..... perda.....revolta.....pressa.....nervoso....
que droga...cadê os clientes?
Sumiram.... tarde demais....*

Para qualquer que seja o cliente, uma das situações mais irritantes é a demora. Falha grave essa. A demora representa mais de 70% dos problemas em relação a atendimento, seja qual for o setor.

Num restaurante, por exemplo, não existe nada mais irritante do que demora na espera; demora para o garçom vir e tirar o pedido; demora para servir a bebida e a comida; demora para vir a conta; demora para vir o troco. A comida pode ser ótima, mas com tanta demora, jamais retornamos a esse lugar. Temos que ser rápidos, dentro do possível, evitando maiores aborrecimentos, provando aos clientes que somos atenciosos, que os atendemos sempre da melhor maneira, DA MANEIRA MAIS RÁPIDA POSSIVEL. Afinal, como já sublinhamos, rapidez é uma forma eficiente de atendimento.



BIIIIINNNGOOOOOOOOOO!

VOCÊ ESTÁ PREPARADO PARA OUVIR SEU CLIENTE?

Eram oito da noite de um sábado de 1995 quando eu e um grande companheiro resolvemos visitar uma das lojas Habib's da zona leste de São Paulo. Nós e o administrador da loja chegamos no mesmo momento. Entramos juntos e, para nosso espanto, contamos exatos trinta clientes na fila do caixa dos pedidos para viagem. Pasmem, o número é verdadeiro. Não havia funcionários "canarinhos" antecipando os pedidos para que a digitação dos caixas fosse mais rápida e a fila pudesse andar mais depressa.

Em pleno sábado, um dos dois fornos de assar Bib'sfihas acabara de ser ligado, um tanto tarde, já que agora havia um problema a ser resolvido: a quantidade de Bib'sfihas encomendadas era muito maior do que a cozinha era capaz de produzir.

Na cozinha estava o problema principal. Não liberavam os pedidos com RAPIDEZ. A demora era enorme, um desastre. Como a correria era grande, Bib'sfiha padrão, redondinha, nem pensar. As Bib'sfihas estavam fora do peso, mal assadas, em formato irregular, cheias de pontas. Costumo chamá-las de esfihas pé-de-pato.

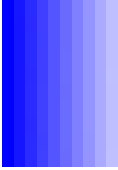
O luminoso que mostrava os números dos pedidos estava desligado. A balconista não tinha mais voz. Estava rouca de tanto gritar os números das comandas. Os clientes estavam ansiosos e nervosos. Amontoavam-se para tentar ouvir, com medo de "comer bola".

A essa altura dos acontecimentos, estávamos embolados no meio dos clientes que aguardavam seus pedidos para viagem. Procurávamos manter o anonimato e não chamar a atenção. Incógnitos, observávamos tudo silenciosamente. Parecíamos espiões infiltrados no meio do povo. Nosso objetivo? Saber dos comentários dos clientes.

Um deles, bem ao meu lado, percebeu nosso silêncio, que não dávamos um pio. Era um homem alto e forte, de uns dois metros de altura, um sujeito grandão que parecia uma coluna de concreto. De repente, aproximou sua boca do meu ouvido direito e soltou um grito estridente que se ouviu do outro lado

da rua. "Biiinnngooooo", berrou o gigante. Senti até o bafo dele. Foi um tremendo susto. A balconista acabara de chamar o número de sua comanda! Confesso que mesmo antes desse susto e de ficar com o ouvido zunindo, eu já havia cismado com o sujeito grandão. Notara que ele não tirava o olho de cima de mim e do meu amigo. Disfarçávamos, mas não tinha jeito. O cidadão estava ligado em nós.

Depois daquilo, saímos do bolo de gente, ainda um pouco atemorizados, sem compreender muito bem o porquê da escolha do meu ouvido direito no meio de tantos outros. Ao passar pelo banheiro, descobri a razão daquele berro. Ao olhar-me no espelho, reparei que estava usando uma camiseta Hering toda branca, com um enorme logotipo do Habib's no peito. O grito do grandão foi um susto e tanto, mas infelizmente bem merecido. Afinal, a DEMORA o havia irritado. Ele não precisou de muita esperteza para perceber que éramos do Habib's. Alguns clientes gritam e reclamam em razão da demora. Outros desaparecem e nunca mais retornam.



NA VIDA, TEMOS SEMPRE MUITO A FAZER.
É PRECISO DEFINIR PRIORIDADES E FOCÁ-LAS.

*O querer acontecer... que não acontece....
O querer salvar...que não salva
a conquista que não ocorre.....
permanece tudo igual.....
melhor ter prioridades*

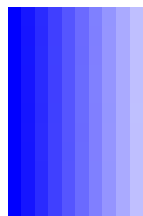
A principal característica da loja do "bingo" era o fato de que 80% de seu faturamento mensal era apurado em apenas três dias da semana: sexta, sábado e domingo. Nos outros dias, recebia poucos clientes. A gerência daquela unidade não se conformava com isso. Queria a qualquer custo resolver esse problema. A meta principal era melhorar o movimento entre segunda-feira e quarta-feira. Em vez de focar suas ações nos dias de maior movimento na loja, o administrador concentrava seus esforços nos dias do início da semana. Perceba o erro estratégico. Faltou-lhe sensibilidade. Uma bobagem incrível. O foco estava mal direcionado.

Erro de foco é muito comum e costuma acontecer com muita gente. Quando tenho muitos itens para resolver, escrevo todos em uma folha de papel sulfite que dobro e carrego no bolso. Faço um asterisco nas prioridades e resolvo primeiro aquilo que é mais urgente. Não troco o tempo, a atenção e o trabalho dos itens fundamentais pelos de menor importância. Carrego esse papel ainda por outro motivo. Nele, anoto pensamentos importantes que às vezes, inesperadamente, surgem do nada. Nossa mente não escolhe a hora para nos dar solução aos problemas apresentados. É preciso que estejamos preparados para armazenar rapidamente essas inspirações, mesmo que de maneira bem elementar. Se não fazemos essas anotações, uma idéia genial pode se perder para sempre.

É preciso eleger prioridades, definir a que devemos dar mais ou menos atenção. Se não estamos devidamente focados, se nos dispersamos, perde-se muito tempo com o que importa menos. É preciso concentrar-se no desafio do momento, do agora, do já. Se não nos comportamos dessa forma, rouba-se do foco principal energia, tempo, trabalho e dedicação.

A gerência daquela loja, ainda que orientada, não tinha que quebrar a cabeça e gastar toda sua energia para aumentar o número de clientes no início da semana. Trabalho, atenção e planejamento deveriam, sim, estar voltados ao foco principal, que era atender melhor e o **MAIS RAPIDAMENTE POSSÍVEL** os clientes que lotavam a loja nos fins de semana e representavam 80% do movimento total mensal.

O potencial de crescimento dessa loja estava justamente nos fins de semana, período em que a loja tinha condições de ganhar mais e mais clientes e aumentar significativamente seu faturamento e lucratividade. Uma questão de escolha, de foco e prioridade.



COLHA MAIS FRUTOS. ESCOLHA SEU PÉ DE MANGA.

Erro de foco me faz lembrar do meu tempo de Santo Antonio da Platina, interior do Paraná, cidade das minhas melhores recordações. Desculpe! Peço "30 segundos"... Lá, passei toda a infância. Tenho saudade das bolinhas de gude e do palmo a mais que me permitia vencer o jogo. Relembro com emoção do futebol na praça de terra da rodoviária, da caixa de engraxate e dos trocados a mais que ganhava, das brigas com os moleques, do olho roxo que ganhei na praça em frente à igreja, das procissões de rua, dos três pastorinhos (um deles era eu), do "portuga" coroinha que ajudava na celebração da missa das seis da manhã e do Frei Januário, que me convenceu a virar padre. Por uns tempos, mamãe proibiu, depois eu não quis mais.

Saudade da juventude, do time de basquete do ginásio em que ficava sempre na reserva, das domingueiras à meia-luz no Clube Platinense, das namoradas, do rosto colado, do grude mais forte, da paixão ardente descontrolada, dos amigos na varanda de casa ouvindo Johnny Rivers, da cerveja gelada no Chopão... Vivíamos felizes...

No fundo do quintal de casa, havia dois pés de manga: um que dava muita fruta, que vivia carregado; e outro que passava o ano todo franzino, sem dar frutos. Minha mãe, vendo a árvore debilitada sofrer, passava o ano todo tentando recuperá-la. Coisa de mãe. Passaram-se os anos e ela, infelizmente, não obteve êxito. A planta continuou a mesma. Mesmo com todos os cuidados, não foi capaz de dar frutos.

Se todo aquele trabalho e dedicação tivessem como alvo o pé de manga vigoroso e sadio, certamente colheríamos muito mais frutos. A planta franzina, por sua vez, continuaria a viver da mesma forma. Não perca tempo: foque prioridades, foque o mais importante. Decida pelo pé de manga correto...



RAIMUNDÃO: RÁPIDO ATÉ DEMAIS...

Em outra visita de sábado à noite, passei pela loja do Jabaquara, na Zona Sul de São Paulo. Ali, achei exagerado o número de pessoas à espera de seus pacotes na seção de produtos para viagem.

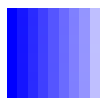
Como a regra é acionar o sinal amarelo sempre que existir DEMORA, tentei descobrir se havia algum erro no trajeto da comanda. Fui logo pesquisando para ver se descobria o motivo daquela lentidão e do longo tempo de espera.

Primeiramente, dirigi-me até a seção dos caixas e notei que as moças já haviam digitado todas as comandas. Não era ali o gargalo da operação. No balcão de entrega, não havia nenhum produto a ser embalado. Do trajeto da comanda, restava então verificar a cozinha. E lá fui eu.

Quando cheguei, não vi qualquer anormalidade. Estava tudo calmo. Logo vi o Raimundão, chefe de cozinha, que já havia trabalhado comigo por longos anos. Sempre muito rápido, correu em minha direção e, todo feliz, veio me cumprimentar. Deu-me um forte abraço e foi logo dizendo que tudo corria às mil maravilhas. De fato, as Bib'sfihas saíam bonitas e bem recheadas. Os "boqueteiros" preparavam os pacotes com eficiência e rapidez. Quando olhei para o "varal", vi penduradas apenas três comandas.

Parecia que realmente estava tudo bem. Despedi-me dele, virei as costas e saí da cozinha. Passando novamente pela seção do balcão de viagem, percebi que continuava abarrotada de clientes. Fiquei intrigado com a presença de tanta gente ali. Matutei no assunto, mas depois me esqueci do enigma. Algum tempo depois, soube o que, de fato, havia ocorrido naquela noite.

O Raimundão, "macaco velho de guerra", dez anos de Habib's, utilizou-se de uma artimanha naquela ocasião. Quando me viu entrando na cozinha, correu até o varal e retirou quase todas as comandas ali penduradas. Rapidinho, meteu-as no bolso, deixando ali apenas três delas. Nada percebi. Conversei com ele e ainda lhe dei os parabéns pela calma e tranquilidade que reinava na cozinha. Fui ludibriado, levado na conversa. Nem mesmo adverti o Raimundão. Era um amigo do peito. Juntos, já havíamos suado muito. Sua rapidez livrou-o de um puxão de orelha e ainda por cima lhe garantiu um abraço e os meus sinceros elogios. Até para o Raimundão, RAPIDEZ fez bem.



ADIVINHAÇÃO OU OBSERVAÇÃO?

Visitando a loja Marechal Tito, na zona leste de São Paulo, em pleno sábado, no horário de pico, fui recepcionado pelo gerente, que atenciosamente me cumprimentou. Roberto estava do outro lado do balcão, no caixa, bem de frente para o setor de viagem. Essa área estava abarrotada de pessoas, umas próximas das outras, quase como em um ônibus lotado de pessoas em pé. Um verdadeiro aglomerado. Não cabia mais ninguém.

Nessa loja, 70% do faturamento total do sábado é realizado em apenas duas horas, das sete às nove da noite, no setor de viagem. Como sempre, eu conversava com o gerente e observava tudo o que se passava em volta, principalmente com os clientes.

De repente, parei a conversa e, de supetão, disse ao gerente:

— Roberto, por favor, vá até aquela senhora que está bem no meio das pessoas, aquela de cabelos curtos e blusa vermelha. Não fale nada com ela. Apenas peça a comanda e vá direto à cozinha preparar seu pedido. E finalizei:

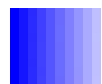
— A cópia da comanda dela desapareceu.

Sem compreender nada, assustado e desconfiado, Roberto obedeceu. Foi até a senhora, pegou a comanda e correu para a cozinha. Passaram-se menos de cinco minutos e lá veio ele com o pacote, que prontamente entregou à senhora. Em seguida, manifestou seu espanto e admiração:

— Não é possível, Dr. Alberto. Procurei a cópia do pedido da cliente em todo canto da cozinha e não a encontrei. Não sei o que ocorreu. Como o senhor, no meio tanta gente, foi adivinhar que exatamente a cópia da comanda daquela senhora havia sumido?

Respondi-lhe:

— Através da mímica, meu filho.

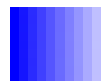


O PODER DA COMUNICAÇÃO RÁPIDA.

Numa aposta de pôquer, você tem de cinco a dez segundos para descobrir se o outro jogador está blefando e decidir entre pagar a aposta ou não. A aposta exige rapidez de comunicação e rapidez de decisão, duas formas importantes de rapidez. Errou? As fichas vão embora. Com nossos clientes é semelhante. Você também deve ter rapidez de comunicação e rapidez de decisão. Em caso contrário, eles também vão embora.

Para que você aprenda a ser rápido com seus clientes, apresento alguns exemplos. Se você, leitor, captar minha mensagem, será tão rápido, mas tão rápido, que se comunicará com seus clientes antes mesmo que eles falem qualquer coisa. Você será tão rápido que vai atendê-los antes que eles se manifestem verbalmente. Um pouco de exagero? Talvez, mas esse expediente

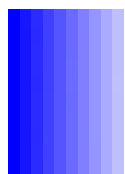
funciona de fato. Trata-se de uma técnica valiosa para quem comercializa e lida com o público.



ALTO-ASTRAL... QUE BOM... QUE BOM...

Faz bem ter amigos de alto-astral, gente que nunca se aborrece com nada e que parece não ter problemas na vida. Vivem com um sorriso estampado no rosto. Dão gargalhadas, falam de coisas edificantes, andam de cabeça erguida, são otimistas, acreditam no futuro, elogiam a família, exaltam os filhos e os amigos.

Esse é o pessoal do alto-astral. São as pessoas ao lado das quais a gente nunca se cansa de estar. O "chato" não se encaixa nessa turma. Ter ou não bom astral define as pessoas. Sou feliz porque posso dizer que cultivo, em vários lugares, muitos amigos com essas qualidades. Sempre que posso, procuro ficar com eles e entrar em sintonia com esse estado de espírito.



O BLEFE MAIS GOSTOSO DE TODOS. DESCUBRA O QUE AS PESSOAS TÊM.

Um dos melhores astrais que conheço é do meu amigo Alberto Sadalla, que carinhosamente chamo de Sandalinha. Estatura média, loiro de olhos claros, Sandalinha tem 35 anos de idade. Sempre digo que seu astral é tão bom que ele parece estar 15 anos na frente de todos. Tem espírito de vida avançado. É uma das poucas pessoas para as quais telefono mesmo sem ter assunto específico para tratar.

Sandalinha faz parte de um grupo de amigos que às vezes se reúne para tomar um bom vinho, jantar, bater papo e jogar um "poquerzinho". Uma das jogadas que Sandalinha costuma fazer com sucesso é plantar-se e não pedir cartas. Significa que ele está com jogo alto, fechado, que não precisa receber novas cartas. Se não estamos com jogo fechado, se temos que pedir cartas e mesmo assim não fechamos, não há como pagar a aposta de Sandalinha. Corre-se o grande risco de perder. Afinal, ele demonstrou que está com bom

jogo. Nem trocou as cartas. Jogada bem planejada e tremendamente complicada para os adversários de Sandalinha. Menos para mim.

Toda vez que ele faz esta jogada, mesmo sabendo que não pediu cartas, olho firme para os olhos dele e pergunto: amigo Sandalinha, quantas cartas você pediu? Ao responder, ele sente "problemas à vista".

Dependendo de como ele responde, vou logo pagando a aposta, às vezes com um par de ases somente. É muito divertido o que ocorre. Sandalinha levanta-se da mesa, gesticula muito, anda atrás da cadeira e reclama:

— Vá se danar Beto. Não é possível. Você deve ser psicólogo, ou ter alguma câmara de filmar escondida. Afinal, me pega toda hora que blefo. Não é possível. Devo ter algum tique.

Dou uma gargalhada bem gostosa. Fico feliz por vê-lo daquela maneira e vou logo puxando as fichas da mesa.

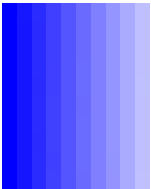
Trata-se de um jogo entre amigos, só para passar o tempo. E como gosto demais do Sandalinha, fiz uma bobagem bem generosa. Contei-lhe o segredo da minha capacidade de decifrá-lo. Disse que, na verdade, ele não tem tique, mas MÍMICAS.

Expliquei que ele apresentava a mesma MÍMICA toda vez que fazia aquela jogada e que eu lhe perguntava quantas cartas havia pedido. Se blefava, sua voz saía trêmula, punha-se cabisbaixo, com olhar de peixe morto, e tanto seu sorriso como seu rosto ficavam, digamos assim, meio amarelados. Sua alegria espontânea deixava de existir. Assim, ficava fácil descobrir o blefe.

Com o tempo, Sandalinha consertou sua falha. Durante algumas horas, ficava se observando diante do espelho. Dessa forma, determinou quais mímicas possuía, que tipo de olhar e expressão apresentava em situações difíceis. E o pior, começou a treinar novas mímicas que deveriam ser usadas em situações contraditórias, como forma de dissimulação. Por exemplo, em situação difícil a mímica seria de situação fácil e vice-versa.

Ficou mais difícil de interpretar seus gestos e expressões, mas Sandalinha continua p... da vida comigo. Ele tem uma mímica viciosa que não consegue disfarçar. Quando a noto, pago sua aposta. Aí vem aquela mesma frase, gostosa e divertida de se ouvir:

— Vá se danar, Beto. Não é possível. Você adivinha o que eu tenho.



MÍMICA: A MAIS RÁPIDA DAS COMUNICAÇÕES

*Ver....é da natureza
sentir e entender...é de cada um de nós....
você pode ver, sentir e entender...a escolha é sua..*

Você que leu as histórias acima observou exemplos de rapidez de comunicação e rapidez de decisão. Percebeu que MÍMICA é a expressão que as pessoas apresentam quando você observa suas atitudes, posicionamentos, jeitos, atos, movimentos, maneiras de olhar. Essas histórias demonstram que a observação da mímica é uma maneira de você perceber e entender as pessoas. Meu amigo Sandalinha não precisava falar que não tinha bom jogo e que estava blefando. Era só olhar para ele. Pronto, percebia-se na hora. O que ocorria, na verdade, não era adivinhação, mas observação de sua mímica involuntária. Esse poder de descobrir, perceber e sentir as coisas está ligado à capacidade de observação. Nada tem a ver com adivinhação.



SAIBA O QUE SE PASSA. ALGUNS SEGUNDOS... E PRONTO!

Para decifrar os desejos de nossos clientes, vale o mesmo exercício. Se observarmos suas mímicas, podemos rapidamente detectar seus sentimentos, saber se estão necessitando de algo antes mesmo que se manifestem verbalmente.

Com esse método, podemos saber se nosso cliente necessita de algo, se está sendo bem atendido. Essa prática de interpretação serve para qualquer atividade, seja num estabelecimento comercial, num escritório ou num consultório. Qualquer insatisfação é facilmente percebida. Dessa forma, podemos ajudar o cliente, sem que ele precise nos chamar, antes que reclame. Estamos sempre nos

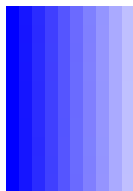
antecipando. Basta um olhar. E o melhor é que qualquer um pode desenvolver essa habilidade. Basta adquirir esse hábito e praticá-lo no dia-a-dia.

Foi o que fiz na história da loja na Marechal Tito. Não adivinhei nada. Simplesmente observei. Cada vez que a balconista gritava um número de comanda no setor de viagem, o rosto daquela senhora de blusa vermelha se modificava. Era uma expressão de dor. Sua mímica era sofrida, desoladora, e essa transformação facial se repetiu várias vezes. Sua fisionomia era de angústia prolongada. Conclusão fácil: a comanda sumiu. Acertei em cheio. Rápido na comunicação e rápido na resolução. Portanto, trate você também de educar seu olhar.

Normalmente quando entro numa loja Habib's, consigo em alguns segundos perceber se está tudo bem ou não. Alguns passam horas na loja e não conseguem perceber anormalidades. Só vão perceber problemas quando o cliente se levanta e reclama. Aí, já é tarde.

Se dominamos a técnica de observação da mímica, ganhamos mais um DIFERENCIAL importante. Com essa capacidade desenvolvida, ganha-se no pôquer, descobre-se qual cliente está mais apressado ou mais irritado, qual necessita de ajuda e qual devemos atender primeiro. Enfim, dessa forma nos diferenciamos e conseguimos enxergar mais do que as pessoas que nos cercam. Espero ter cumprido a promessa de ensinar você, leitor, a se comunicar com o cliente sem precisar recorrer à fala.

Olhe para as pessoas com mais atenção, estude-as, compare expressões e situações, exercite-se. É fácil. Basta praticar. Decifrar sentimentos e necessidades por meio da observação de MÍMICAS será um diferencial importante na busca do sucesso.



SEJA RÁPIDO, NÃO DURMA. TENHA OLHOS DE LINCE.

*Passei toda vida.....nada percebi....
achei que ia acontecernão aconteceu...
esperei não veio.....andei, andei e nada achei.....
onde será que errei?.*

Costumo dizer que para vencer na vida é preciso ter "olhos de lince". Para quem não conhece, o lince tem a melhor visão a distância do reino animal e ainda consegue ver tudo o que se passa a seu redor, em milésimos de segundos. O poder de ver desse felino é impressionante. Os antigos admiravam tanto essa qualidade, que diziam ser o lince capaz de enxergar através das paredes. É exatamente essa visão que o faz veloz, ágil, e lhe garante maior chance de sobrevivência. Dessa forma, tem vantagens excepcionais diante de suas presas e concorrentes, aproveitando-se melhor de tudo que vê passar ao seu redor. Está sempre à frente dos acontecimentos e de todos.

Guardadas as devidas proporções, costumo dizer que quando adquirimos o poder de observar as mímicas, passamos a ter olhos de lince. Se aprendermos a praticar a observação das mímicas, podemos enxergar e ter melhor percepção do que nossos competidores. Podemos até mesmo conhecer melhor as pessoas com quem convivemos e aquelas que pretendemos servir. Mesmo que não se diga uma única palavra, podemos detectar a tristeza, o aborrecimento, a preocupação, a irritabilidade, o blefe, a traição, a desonestidade, a desconfiança, a fé, a descrença, a desilusão, a alegria, a felicidade e muitos outros sentimentos, tendências e desejos.

Se desenvolvermos esse dom, quem sabe possamos descobrir ou adivinhar o que as pessoas pensam e até visualizar o que se passa do outro lado das paredes. Difícil, mas não impossível.

Saber observar mímicas é como ter olhos de lince, um grande diferencial na conquista da rapidez e do bom atendimento. Não podemos deixar de desenvolver essa habilidade, tão importante em nosso dia-a-dia, dentro e fora da

empresa. Saber observar mímicas permite entender rapidamente aquilo que nosso cliente deseja. Propicia-nos ainda poder de liderança e crescimento profissional.

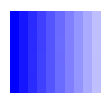
Por isso, em certas ocasiões, ainda que pareça ser uma atitude rude, vou continuar dizendo:

— Acorda, se liga nas mímicas. Vê se descobre alguma coisa e não fica dormindo. Tenha olhos de lince. Seja rápido.

10° Mandamento da Lucratividade

3° *bloco*:

Sempre com muita atenção



"BOA-NOITE, SEJA BEM-VINDO À BLOCK..."

Perto de casa, há uma loja da maior videolocadora do mundo. Minhas crianças estão sempre por lá. Uma noite dessas, em que não era sábado, estava com meu filho Beto, de oito anos, e resolvemos alugar uma fita. Ao entrarmos, surpreendemo-nos quando três atendentes, muito bem uniformizados, quase que ao mesmo tempo disseram em coro e em voz alta: "boa-noite, sejam bem-vindos à Block". Ficamos encantados com aquela atitude. Pensei comigo: "nossa, quanta ATENÇÃO para nós; esses jovens são educados demais!".

Mas ocorreu algo interessante. Como havia esquecido os documentos, retornei ao carro para pegá-los. No retorno, ao abrir a porta da loja, as mesmas três pessoas repetiram em coro e bem alto: "boa-noite, seja bem-vindo à Block". Agiram como se ainda não tivessem me cumprimentado. Realmente aqueles jovens eram por demais atenciosos. Cumprimentaram-me educadamente, da mesma forma, pela segunda vez.

Ao comentar o episódio, Beto disse:

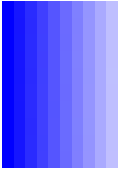
— Pai, não é nada disso. Esse pessoal parece robô. Toda vez que venho aqui e toca o sinal, eles nem olham para as pessoas e já vão dizendo "boa-noite, seja bem-vindo à Block".

— Filho, eles não são robôs. São pessoas atenciosas.

Expliquei ao Beto que esse método de cumprimentar as pessoas, usando uma mesma frase forte, de impacto, surpreendente, era uma maneira ATENCIOSA e educada de recepcionar quem chegasse. Era uma forma de individualizar os clientes de maneira simpática e afetuosa. Afirmei que isso fazia parte do atendimento. A regra para utilizar essa frase era: tocou o sinal, chegou o cliente, os atendentes que estiverem mais próximos devem estar comprometidos em cumprimentá-lo. Assim, quem for alugar uma fita ficará impressionado com a atenção dispensada. Como o cliente geralmente não recebe esse tipo de saudação, sente-se prestigiado e bem atendido.

A essa altura do campeonato, com tantas explicações, o Betão já não estava querendo saber de mais nada. Preferiu acreditar que os atendentes pareciam mesmo robôs, já que cumprimentavam os fregueses sempre da mesma forma.

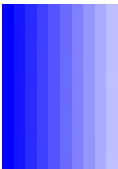
Meu filho resolveu então fazer seu teste para comprovar sua teoria. Sapeca e arteiro como sempre, saiu da loja bem quietinho. Passou por trás da porta de entrada e a abriu. Não deu outra: o sinal sonoro tocou e os três atendentes foram logo dizendo: "boa-noite, seja bem-vindo à Block". Só que dessa vez a porta estava aberta e não havia ninguém. Parecia que um fantasma era o autor da façanha. Beto estava ali bem agachado, quase deitado, com sorriso malicioso por conta da peça que pregara nos funcionários da loja. Os atendentes espantaram-se e permaneceram paralisados, à espera de alguém. Naquele momento, Beto tinha razão: eles realmente pareciam robôs.



FRASES DE EFEITO: BOM PARA A ATENÇÃO. BOM PARA TODOS NÓS.

É comum nas grandes empresas a preocupação de conservar o contato afetuoso e atencioso com seus clientes. Afinal, com o crescimento das corporações, o relacionamento cortês tende a desaparecer. A videolocadora citada, poderosa, capaz de extrapolar fronteiras, tenta encontrar uma forma particular de melhorar o atendimento e fazer com que o cliente se sinta valorizado e prestigiado. A saudação é, dessa forma, um recurso para diferenciar-se das concorrentes.

Para marcar sua política de relacionamento, a empresa utiliza uma frase marcante, afetuosa, que chamo de "frase de efeito". Com essa forma de abordar os clientes, causa uma surpresa inicial, uma admiração, um impacto, uma quebra de gelo. Gera, assim, uma boa impressão inicial que pode perdurar durante todo o processo de atendimento. Afinal, a primeira impressão é que fica.



NÃO QUEREMOS PASSAR DESPERCEBIDOS. PRECISAMOS SER NOTADOS.

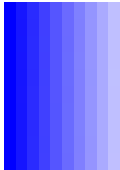
Grandes companhias de cartões de crédito, como Visa e American Express, também utilizam essas "frases de efeito", na mesma tentativa de tornar o atendimento cortês. Quando telefonamos, vão logo dizendo: "obrigado por ter ligado". Se há transferência de ligação, o novo atendente sempre diz: "desculpe por fazê-lo esperar". São tantas frases de efeito que acabamos surpresos com tanta atenção e, assim, valorizamos menos o tempo de espera. Afinal, trata-se de um tipo de comunicação que nos acalma e prestigia. Sentimos que estamos sendo respeitados.

Atenção sempre faz bem. Quando falta atenção, o indivíduo se sente apenas mais um no meio da multidão, especialmente nas grandes metrópoles. Por exemplo, você pode ir a um supermercado, passar lá um bom tempo, não

comprar nada e sair sem ser notado. Você entra mudo e sai calado. Talvez não receba nem mesmo um bom-dia.

Isso ocorre em boa parte dos lugares: na livraria, no cinema, na repartição pública. Às vezes, quando pagamos uma conta, o atendente pega nosso carnê, realiza a operação e nem sequer nos olha. Não nos dispensa qualquer atenção especial. Essa sensação de ser apenas mais um nos incomoda, e muito, mesmo que inconscientemente.

Lembro que quando criança adorava ir à escola. Quando lá chegava, todos me cumprimentavam. Havia a chamada pelo nome, o porteiro me conhecia e a mulher da cantina me chamava pelo apelido de "portuga". Eu conversava muito com os amigos, brincava no recreio, recebia uma atenção particularizada, singular. As pessoas sabiam quem eu era. Época boa aquela. Eu me sentia prestigiado. É isso que buscamos, é isso que todos desejamos.



SEJA ATENCIOSO. UTILIZE FRASES DE EFEITO.

AS PESSOAS DESPERTARÃO QUANDO AS OUVIREM.

Até mesmo em nossa vida particular, frases de efeito atenciosas funcionam muito bem. Funcionam na comunicação com a esposa ou com a namorada: "nossa, que linda que você está". Funcionam com os filhos: "te amo muito, te amo demais". Funcionam com o amigo: "estou feliz com a tua visita". Funcionam com os funcionários: "parabéns pelo bom trabalho realizado". Quando quiser se emocionar com alguém distante, do outro lado do telefone, experimente dizer o que realmente pensa e sente:

— Não agüento mais de saudade. Não consigo viver sem você. Te amo demais. Volte logo.

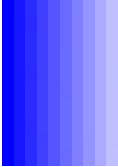
Frases de efeito, de bom efeito, existem muitas. Crie uma para cada momento, situação ou pessoa.

Com a observação da mímica, você se antecipa ao cliente. Com frases de efeito, você o cativa, sensibiliza, surpreende. O que você diz de maneira carinhosa, simpática, cordial, faz diferença. E que diferença.

10º Mandamento da Lucratividade

4ª *bloco*:

Aos menores preços possíveis



ENRUSTIDA OU TRANSPARENTE, A GANÂNCIA SEMPRE
EXISTE... CUIDE-SE!

Logo no início, quando montamos a rede Habib's, havia um sócio que não se conformava com o fato de vendermos nossas Bib'sfihas a preços tão baixos. Já naquela época, pelo preço de um cafezinho era possível comprar três Bib'sfihas, e ainda sobrava uma moedinha, cujo valor já não recordo.

O problema desse sócio, mesmo ganhando dinheiro, é que não se conformava com o fato de que os clientes levavam tanta vantagem no preço das Bib'sfihas. Vivia irritado porque a loja estava sempre lotada de clientes e vendíamos milhares e milhares de Bib'sfihas a um preço muito baixo, ao menor preço possível. Ele se mortificava. Queria cobrar preços maiores de qualquer jeito, segundo ele, "preços mais justos".

Vivia fazendo conta e mostrando, não o que ganhávamos, mas o que "perdíamos" ao vender as Bib'sfihas por aquele preço. Todos os dias, vinha com a mesma exigência:

— Vamos vender pelo dobro do preço, que ainda fica barato e assim ganhamos muito mais.

A conta e a conversa eram sempre as mesmas: "se cobrarmos um preço maior pelas mais de 150 mil Bib'sfihas, podemos duplicar nosso lucro no final do mês".

Ele tinha uma úlcera de estômago. Era algo que realmente o incomodava. Doía de tanto nervoso que passava por vender barato demais. Doía de frustração ao ver os clientes levando vantagem na compra. Vivia me culpando por isso, e sempre me ameaçava: "se um dia minha úlcera sangrar, você vai ser o culpado".

Na verdade, meu sócio queria ganhar sempre mais. Trata-se de um antigo pensamento mercantilista, em que a norma é lucrar o máximo possível. Seguindo esse sistema perverso, fornecedores e clientes finais não merecem qualquer consideração. Esse é um modo de agir ultrapassado, mas resistente. Meu sócio era a prova maior.

Embora lhe tivesse explicado uma centena de vezes, não compreendia que o principal motivo para termos a loja lotada era justamente o preço tão baixo. Logicamente, existiam outros motivos, como a qualidade do produto. Cansei de ouvir dele sempre a mesma ladainha e de ver a mesma conta diariamente. Felizmente, como eu sabia o que queria e onde pretendia chegar, jamais fraquejei. Nunca, mas nunca mesmo, autorizei qualquer aumento de preços, o que o deixava muito louco da vida.

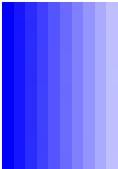
Meu sócio não compreendia que o trabalho deve ser uma forma de realização, que deve estimular a vida, manter a saúde e renovar as esperanças. É lamentável, mas muita gente acredita mesmo que se trata de um fardo, de uma penitência. Se a pessoa sofre para ganhar o sustento, algo está errado. Talvez não esteja no ramo certo ou não tenha compreendido a verdadeira razão e significado de trabalhar. Se para essas pessoas trabalhar já é difícil, imagine trabalhar vendendo barato. Aí é pior ainda. A existência da úlcera estava justificada.

Um dia, a esposa do sócio me ligou para avisar que ele estava internado, com a úlcera aberta. Alegou que isso ocorrera porque não suportara ver tantos clientes levando tantas Bib'sfihas por aquela miséria de preço. Segundo ela, a doença era de fundo emocional e se algo de mais grave acontecesse, eu seria o responsável. Finalizou o telefonema repetindo a mesma exigência:

— Quando meu marido sair do hospital, vamos fazer algo para que ele não piore e não volte para cá. Precisamos urgentemente aumentar o preço das Bib'sfihas.

Ainda bem que nada aconteceu. Tive que aturá-lo ainda por um bom tempo, ouvindo suas lamentações e choros diários.

Ele sofria quando via algum cliente levando um pacote, por exemplo, com 100 Bib'sfihas. Era um tormento, amargurava-se ao ver a cena. "Tantas Bib'sfihas por tão pouco dinheiro", lamentava-se. Ainda que fosse baixinho, encorpava-se de tanta raiva e chegava a dar murro na mesa. Seu bigodinho arrepiava. Mesmo assim, eu não autorizava qualquer aumento de preço. Continuamos a vender aos menores preços possíveis.



A GANÂNCIA PODE NOS CEGAR. ENXERGUE OS FIOS DE CABELO DA VIDA.

Num desses dias em que meu sócio estava doido da vida por ver tantas Bib'sfihas serem vendidas a um preço tão baixo, uma família quis fazer uma reclamação. Queriam falar somente com um dos donos. Lá foi meu sócio, irritado como sempre. O cliente indagou:

— O senhor é o dono da loja?

— Sou sim, senhori. O que tu queres? — emendou, sempre muito fino e delicado.

— Acabo de encontrar na esfiha este fio de cabelo.

— Desculpa, meu senhori, mas ao preço que vendemos as esfihas, o que é que o senhori queria encontrar: uma peruca? Tenha paciência. Deixe estar. Jogue o fio de cabelo fora e coma assim mesmo que a este preço o senhori ainda está levando vantagem, tá bem?

A sorte é que o pai de família não era de encrenca. Levantou-se, pagou a conta e se foi sem ter causado um único problema, a não ser o fato de ter aumentado, ainda mais, a irritabilidade e o mau humor desse meu sócio.

No outro dia, bem cedinho, lá pelas sete e meia da manhã, ficamos sabendo quem era aquele cliente. Tratava-se do delegado titular da SEMAB — Secretaria Municipal do Abastecimento — órgão máximo de controle sanitário de todos os bares e restaurantes de São Paulo.

Meu querido sócio, por causa daquele fio de cabelo, aprendeu coisas interessantes com esse delegado. Por exemplo: teve que construir mais dois depósitos na loja, já que tínhamos somente um, e a lei pedia áreas de armazenamento diferentes para cada tipo de mercadoria. Um só para bebidas, outro só para farinha e um terceiro para outros produtos. Foi uma reforma e tanto!

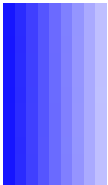
Tivemos também que trocar todos os estrados dos depósitos. Os nossos estavam a dez centímetros do chão e a lei determinava 15 centímetros. Meu sócio aprendeu mais coisas. Por exemplo, que as calhas de luz de todos os

ambientes internos da loja deveriam ser substituídas por outras que possuísem proteção para o caso de quebra de lâmpadas.

O que o deixou ainda mais louco da vida foi saber que os funcionários de todos os setores teriam que usar luvas de proteção enquanto estivessem trabalhando. A úlcera lhe doeu ainda mais. A partir daquele momento, vivia reclamando:

— Isto não é um restaurante, é um hospital! É uma ignorância. Esses delegados não têm mais nada que inventar. Querem acabar com meu dinheiro! Não tem jeito mesmo, ou aumentamos os preços das Bib'sfihas ou vamos ter que baixar as portas.

Claro que não aumentamos os preços nem baixamos as portas. Aquela era a primeira loja Habib's, na Rua Cerro Corá, na Lapa. Enfrentando oposições, continuei seguindo meu diferencial. Mais tarde comprovei que minha persistência tinha sentido. Passados 15 anos, continuamos a vender nossas Bib'sfihas aos menores preços possíveis. Agora, são 600 milhões de unidades vendidas ao ano.



COMENTANDO E DANDO PEQUENOS CONSELHOS



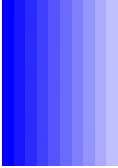
AUMENTO DE PREÇOS: DOENÇA GENÉTICA

...havia um sócio que não se conformava com o fato de vendermos nossas Bib'sfihas a preços tão baixos.

A história se repete. Mesmo nos dias de hoje, alguns sócios e franqueados, ainda que ganhem dinheiro, vivem solicitando aumento de preços. A frase que ouço é: "tudo está aumentando, precisamos aumentar também".

Não sei qual lei determina que temos de subir os nossos preços quando os outros sobem os seus. Também desconheço qual lei determina que nossos preços devem estar de mãos dadas com a inflação. O mundo tende a seguir esta

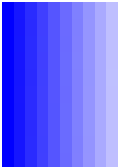
lei, ainda que ela não exista. Aumento de preços. Vício doentio, altamente contagioso, genético talvez.



ESCOLHA O NEGÓCIO, MAS ANTES,
DETERMINE O CONCEITO.

...Já naquela época, pelo preço de um cafezinho era possível comprar três Bib'sfihas, e ainda sobrava uma moedinha, cujo valor já não recordo...

Era barato mesmo! Sempre foi assim. Quinze anos depois, o CONCEITO continua o mesmo. O valor de um cafezinho continua sendo o valor de três Bib'sfihas. O que deu certo não foi o Habib's, mas o CONCEITO usado no Habib's. Certamente teria ocorrido o mesmo se tivéssemos escolhido vender comida italiana, chinesa ou francesa...

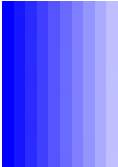


PERSISTE O ANTIGO E PERVERSO PENSAMENTO
MERCANTILISTA: LUCRAR O MÁXIMO POSSÍVEL

...vivia irritado porque a loja estava sempre lotada de clientes e vendíamos milhares e milhares de Bib'sfihas a um preço muito baixo, ao menor preço possível. Ele não queria isso. Queria cobrar preços maiores de qualquer jeito...

Vício desgraçado esse! Sempre querem cobrar preços mais altos. A expressão é sempre a mesma:

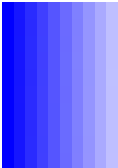
— Vamos aumentar um pouquinho que não faz diferença. O cliente nem vai perceber.



MATEMÁTICA: UMA CIÊNCIA EXATA. NO COMÉRCIO... NEM SEMPRE.

...A conta e a conversa eram sempre as mesmas: "se cobrarmos um preço maior pelas mais de 150 mil Bib'sfihas que vendemos, podemos duplicar nosso lucro no final do mês".

Não faça esse tipo de conta. Essa é a conta mais perigosa de todas. No comércio nem sempre a matemática comporta-se como ciência exata. Preços menores trazem vendas maiores. Margens menores representam lucros maiores. Longe do imediatismo, o MENOS sempre traz MAIS.



VENDER BARATO: PARA MUITOS, UM FARDO, UMA PENITÊNCIA.

...Ele tinha uma úlcera de estômago. Era algo que realmente o incomodava. Doía de tanto nervoso que passava por vender barato demais. Doía de frustração ao ver os clientes levando vantagem na compra.

A maioria é assim mesmo. Vivem dando pequenos aumentos ou sofrem demais. Jamais se conformam em vender barato. Como não querem sofrer, estão sempre aumentando. Quando abrem seus negócios, o foco principal é o cliente... Depois, o foco muda para o bolso.

Parece que somos vítimas de uma antiga cultura em que nosso sucesso depende do insucesso dos outros. Vantagens? Só se for para nós.



NEM TUDO QUE COMEÇA COM ZERO É RUIM.

...Finalizou o telefonema dizendo algo que eu já tinha ouvido antes: "quando meu marido sair do hospital, precisaremos urgentemente aumentar o preço das Bib'sfihas, senão ele vai piorar"...

Aumento de preços é a solução para tudo? Não penso assim. Prova disso é que tenho verdadeira paixão por valores que começam com zero. Passo o tempo todo pesquisando que produto posso lançar com preço "zero vírgula alguns centavos". Foi assim com o Pastel de Belém, com a Bib's Torta, com a Bib'sfiha folhada e com tantos outros.

O **Preço Zero** potencializa as vendas do Produto. Em 2004, nosso quibe frito completou seis anos sem receber um centavo de aumento. Motivo: era vendido, ou melhor, é vendido a 0,98 centavos, e qualquer aumento eliminaria o conceito principal de "produto com preço que começa com zero". Resultado: saiu do oitavo lugar em vendas para tornar-se o segundo produto mais vendido na rede.



NA CERTEZA, NÃO ACEITE MUDANÇAS DE RUMO.

...Claro que não aumentamos os preços nem baixamos as portas. Aquela era a primeira loja Habib's... Quinze anos mais tarde, conquistamos 600 milhões de Bib'sfihas.

Determinação, persistência e fixação em não ceder a mudanças no conceito principal de preços baixos foi o diferencial que fez a diferença. Poderíamos ter tido um "destino" completamente diferente. Que bom! Que bom! Deu tudo certo.

A maior herança de todas

"A maior herança que posso deixar aos meus filhos é conscientizá-los da importância de se vender aos menores preços possíveis, seja qual for o ramo em que estejam atuando. Não existe herança maior que esta."

INDÚSTRIAS, COMPANHIAS AÉREAS, REDES DE TV...
CADÊ VOCÊS?

As três grandes empresas líderes da comunicação escrita de nosso país (jornal *O Globo*, jornal *O Estado de São Paulo* e Editora Abril — leia-se revista *Veja e Cia.*) atingem juntas vendas de US\$842 milhões ao ano.

As indústrias Avon e Natura, líderes de mercado no segmento de cosméticos, juntas conseguem atingir vendas anuais em torno de US\$1,3 bilhão.

As três marcas líderes mundiais de pneus (Firestone, Goodyear e Pirelli) faturam no Brasil US\$1,7 bilhão por ano.

As companhias aéreas TAM e a Vasp, juntas, atingem o patamar de US\$1,8 bilhão.

Somando as vendas no Brasil das indústrias de caminhões e de automóveis, as marcas Volvo, Scania, Toyota e Honda faturam US\$1,4 bilhão.

Repassei essas informações e números de vendas para que façamos uma comparação incrível e interessante.

Casas Bahia e Lojas Marabraz são redes de varejo popular que vendem móveis pelo preço de um jantar num restaurante dos Jardins, em São Paulo.

Comercializam seus produtos em prestações mensais que podem ser pagas pelo mais simples dos assalariados.

Juntas, as duas redes atingem US\$2,7 bilhões de vendas anuais. Comparemos os números.

As lojas de mobílias populares batem todos os grupos de marcas líderes citadas. Faturam três vezes mais do que o total somado das três grandes empresas jornalísticas, duas vezes mais que as gigantes dos cosméticos e 50% mais do que as fábricas de pneus e as empresas aéreas. Por fim, faturam no Brasil bem mais do que as empresas Volvo, Scania, Toyota e Honda juntas. Analisemos outros dados. Em 2002, Casas Bahia e Lojas Marabraz, disponibilizaram R\$380 milhões para propaganda e marketing, valor maior do que todas verbas somadas da Coca-Cola, Nestlé, McDonald's e Pão de Açúcar. Incrível! Na grade de programação da TV, seus comerciais ficam mais tempo no ar do que a soma dos tempos do *Jornal Nacional* e da novela global das oito. Não é impressionante?

Por falar em TV, o faturamento das duas redes de varejo de preços baixos equivale ao dobro do que faturam juntas todas as emissoras de televisão, incluindo-se nessa conta Globo, SBT, Record, Rede TV e Bandeirantes. Meu querido leitor, aprofundei-me nos dados numéricos para valorizar nosso conceito de se vender aos menores preços. Casas Bahia e Lojas Marabraz são boas seguidoras dessa filosofia de comercializar.

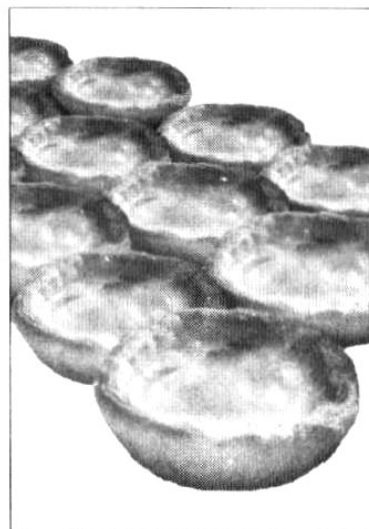
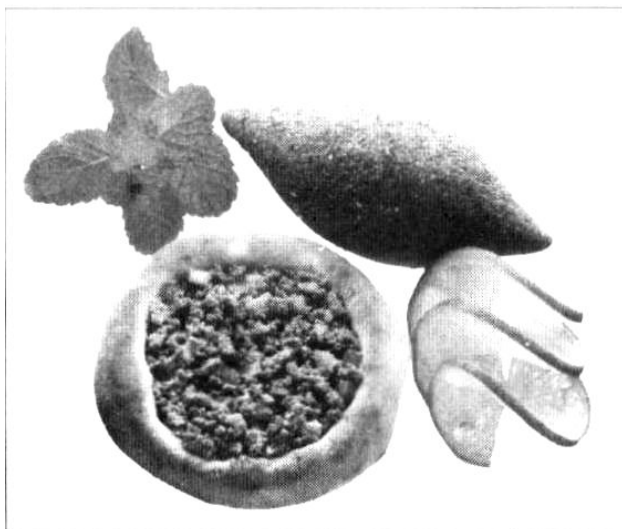
Oferecem preços baixos e atrativos, acessíveis à população de menor poder aquisitivo e, assim, fazem a diferença, movimentando multidões de clientes. Seus faturamentos são maiores que os das companhias de automóveis, de cosméticos, de pneus e das redes de TV.

NO HABIB'S... A IMPORTÂNCIA DOS MENORES PREÇOS POSSÍVEIS.

Grande parte do faturamento das 250 lojas Habib's, em 2004, é obtido de produtos que são vendidos a PREÇOS QUE COMEÇAM COM ZERO. Entre esses campeões de vendas, estão: quibe frito; pastéis de carne ou queijo; Bib'sfiha de carne, queijo ou frango; Pastel de Belém e Bib's Torta. Nessa turma, destacam-se dois recordistas de vendas: a Bib'sfiha e o Pastel de Belém. O primeiro vende mais do que qualquer produto oferecido pelas redes de fast-food no Brasil. O segundo, lançado meses atrás, já é a sobremesa mais vendida no segmento.

No Natal de 2003, festejamos. Tínhamos dez mil funcionários e batemos um novo recorde de público: ultrapassamos 100 milhões de clientes por ano. Enquanto no mês de dezembro desse mesmo ano, o faturamento no comércio varejista de São Paulo sofreu uma queda de 3,64% em relação ao mesmo mês de 2002, segundo pesquisa da Federação do Comércio do Estado de São Paulo; nós, do Habib's crescemos 19% no mesmo período.





IDÉIAS MALUCAS ESTÃO PRÓXIMAS DAS GENIAIS.É PRECISO AUDÁCIA.

O item principal que compõe nosso décimo mandamento — vender aos menores preços possíveis — funciona em qualquer situação e não somente com empresas do tipo Habib's, Casas Bahia e Lojas Marabraz.

Dou mais um exemplo, agora de um produto pouco consumido pela classe popular, uma bebida que carrega uma aura de requinte e sofisticação. O caso não ocorreu no Brasil, mas nos Estados Unidos.

Existe um vinho chamado Charles Shaw, californiano, proveniente do famoso Vale de Napa. É a região de maior reputação da vinicultura norte-americana, onde são produzidas bebidas de ótima qualidade e, por isso mesmo, de preço normalmente bem elevado.

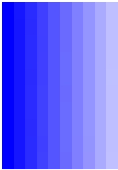
O Charles Shaw virou objeto de culto dos apreciadores depois que uma das revistas mais conceituadas do setor, a *Wines & Vines*, publicou, em outubro de 2002, o resultado de uma degustação. O Charles Shaw foi considerado superior

a outro vinho, fabricado com igual tipo de uva, colhida também no Vale de Napa. O concorrente era vendido por US\$67 a garrafa.

Quero destacar que, mesmo com essa qualidade toda, a produtora do Charles Shaw, chamada Bronco, resolveu vendê-lo a preço de refrigerante: US\$1,99 a garrafa! Uma iniciativa, um gesto, uma ação e um diferencial nunca vistos. Uma loucura, um absurdo!

Resultado: vendas alucinantes, filas quilométricas nos supermercados, funcionários repondo o produto nas prateleiras o tempo todo. Em seis meses, foram vendidas 72 milhões de garrafas. Um recorde, um fenômeno de vendas inédito no mercado mais consumista do mundo. Nos cálculos, cada garrafa rende US\$0,66 de lucro. Faça a conta. Veja quanto já foi ganho em apenas seis meses.

Imagine: um vinho excelente, da melhor região produtora ao preço de US\$1,99. Só mesmo algum americano maluco ou audacioso demais poderia ter pensado nisso.



QUANDO ESTIVER EM MILÃO,
DÊ UM PULO A LONDRES.

Meu querido leitor, um bom vinho a menos de US\$2 te surpreendeu, não é mesmo? E se uma companhia aérea anunciar que você pode viajar de Milão a Londres com os mesmos US\$2?

Foi o que fez a empresa irlandesa Ryanair, que possui 74 aeronaves com capacidade para 150 passageiros, e que transportou 21 milhões de pessoas no ano passado, operando em 16 países.

Logicamente, não é assim tão barato. Não estão inclusas no valor dos US\$2 as taxas pelo uso dos aeroportos e do espaço aéreo. Além disso, as reservas devem ser feitas com bastante antecedência. Cafés e sanduíches solicitados a bordo são pagos à parte. Os embarques e desembarques ocorrem nos aeroportos secundários. Não importa. Existem outros custos, mas o mais relevante é que a Ryanair anunciou que o valor de seu bilhete, o que lhe compete, é US\$2.

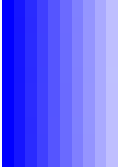
O sucesso tem sido tão grande que mais 100 Boeings 737 farão parte da frota da Ryanair nos próximos anos.

Essa atitude revolucionou o mercado europeu. Diversas companhias oferecem hoje, por US\$30, passagens que antes custavam de US\$80 a US\$100. Graças aos preços baixos, os europeus estão viajando como nunca. Triplicou a presença dos ingleses no continente e espera-se uma avalanche de americanos, que estão descobrindo como é barato viajar pela Europa.

No Brasil, em dezembro de 2003, a Gol lançou os "corujões", vôos feitos em geral na madrugada. Uma viagem entre Rio e São Paulo, custava R\$50, menos do que os R\$60 cobrados pelo trajeto em ônibus executivo. Resultado: o índice de ocupação dos aviões na promoção chegou a 95%, contra 60% nos vôos regulares. Segundo informação das próprias companhias, a partir de 70% de ocupação, o lucro aparece.

Que bons exemplos! Enganou-se quem pensava que a aplicação do conceito de menores preços possíveis só dá certo com esfihas, mobílias e vinhos. E agora? Passagens aéreas envolvem altos custos. Qual a explicação?

Alguém diria: "cobram barato para atrair clientes, mas e o lucro?". Nova surpresa: em 2003, a Ryanair apresentou a melhor rentabilidade da aviação civil no mundo, com uma margem líquida de 28,4%. É mole, ou quer mais? É o que digo: o conceito é poderoso, sempre funciona!



SOCIALIZAÇÃO DOS PREÇOS. A MELHOR DE TODAS AS SOLUÇÕES.

Bib'sfihas a US\$0,15, armários de cozinha e salas de jantar a US\$50, vinho requintado da melhor qualidade a menos de US\$2 e passagens aéreas pelo mesmo preço. Quem começar a ler o livro por este parágrafo, vai pensar que se trata de uma liquidação devido a encerramento de empresa. Não é nada disso. É preciso ler todo o texto. Essas empresas movimentam milhões de pessoas. Seus produtos e serviços apresentam números impressionantes.

Empresas como essas, que faturam alto, não se desesperam com notícias sobre aumento da inflação, alterações na taxa Selic e elevações no índice de desemprego. Fatos como invasão dos sem-terra, aumento do risco Brasil,

elevação do déficit público, greve no serviço público e aumento do dólar são eventos importantes, mas, por incrível que pareça, não afetam estas empresas. Pelo contrário. São justamente empresas audaciosas como essas que podem modificar e fazer desaparecer os problemas estruturais elencados no parágrafo anterior. Atitudes empresariais positivas, renovadoras, podem modificar radicalmente o perfil de consumo em nosso país e estabelecer um novo rumo para nossa economia. A aplicação desses conceitos é fundamental para se incluir um maior número de brasileiros nos mercados consumidores. Com isso, coloca-se um infinito número de serviços e produtos à disposição de toda a população, mesmo às classes menos favorecidas.

Em outras palavras, necessitamos do que chamo de "socialização de preços",* com liberdade de decisão e escolha. Necessitamos redirecionar nossa economia, de modo que toda a população seja incluída no mecanismo de produção, comércio e consumo. Essa mudança de filosofia certamente seria capaz de dar um novo posicionamento social, econômico e financeiro ao nosso país.

Necessitamos de economia de escala, dos menores preços possíveis, de novos consumidores, de inclusão social. Precisamos de mais Casas Bahia, de mais lojas Marabraz, de mais Habib's, de "corujões" voando de dia e (por que não?!) de um bom vinho Charles Shaw.

Um trabalhador humilde que leva a família a um de nossos restaurantes pode servir-se de produtos de qualidade, ser tratado com máximo respeito e gastar pouco. Oferecer serviços assim é oferecer dignidade.

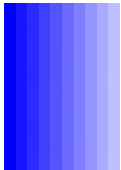
Exemplos como esses me permitem seguir acreditando no maior de meus mandamentos comerciais. Ao mesmo tempo, mantêm viva uma convicção: *"A maior herança que posso deixar a meus filhos é conscientizá-los da importância de vender aos menores preços possíveis, seja qual for o ramo em que estejam atuando. Não existe herança maior que essa"*.

* *Socialização*: extensão de vantagens particulares por meio de leis e decretos à sociedade inteira. *Dicionário Aurélio*.

10º Mandamento da Lucratividade

5º *bloco*:

Em um ambiente agradável e limpo



CONCORRÊNCIA... COMPETÊNCIA... E O "MURO DE BERLIM".

Ano de 2001.

Inauguramos nossa loja Habib's na Avenida Edgar Facó, em São Paulo. Muita festa. Muita alegria. Passados cinco dias, no entanto, percebemos um verdadeiro mutirão de operários na loja de nosso vizinho de muro, um forte concorrente. Surpresos, não compreendemos bem no que trabalhavam. Afinal, a loja deles era recente, estava conservada, com bom aspecto. Armaram andaimes à volta de todos os postes de iluminação do estacionamento, que era enorme, e começaram a trocar as lâmpadas. Todas elas. Na hora, não entendemos o motivo, já que nenhuma delas estava queimada. Porém, à noite, dissipou-se a dúvida. Na verdade fizeram aquilo porque o estacionamento tinha um pouco menos de luminosidade que o nosso. As lâmpadas substituídas eram menos potentes que as nossas.

O mutirão continuou no dia seguinte. Repintaram toda a loja, empregando cores especiais, combinando umas com as outras. Depois, revestiram a fachada principal com cerâmica moderna. A loja brilhava de tanta limpeza. O novo paisagismo impressionava: plantas altas e baixas, muitas flores, um jardim lindo. Tudo em perfeita harmonia. Reformaram o totem gigante e trocaram todos os luminosos indicativos de entrada e saída por

outros mais modernos. Por fim, montaram um quiosque de sorvetes fora do corpo principal da loja, bem defronte à calçada.

Depois dessa operação, estávamos empatados em questão de beleza, limpeza e estética do ambiente. Afinal, nossa loja tinha acabado de ser inaugurada e estava novinha em folha. A tal loja do concorrente, que trabalhava até as dez da noite, passou a ficar aberta até as duas da madrugada, acompanhando parte do nosso horário de funcionamento.

Ficamos surpresos com essas medidas. Isso sim é ser competente. No México, onde também temos lojas, não se fala "concorrência" e sim "competência". O exemplo dessa disputa comercial permite entender o porquê da palavra "competência". O que nossos concorrentes fizeram foi algo de muita competência.

Até aqui, nada podíamos fazer. Eles estavam dentro de seus direitos, cuidando para ter um ambiente mais iluminado, mais bonito, mais agradável e mais limpo. Enfim, pretendiam ter uma loja em melhores condições de atrair clientes. Eu faria o mesmo.

A situação, entretanto, começou a se complicar quando resolveram colocar seus funcionários para nos aborrecer. Rotineiramente, seus funcionários uniformizados entravam em nossa loja para nos "radiografar". Registravam o que podiam sobre movimentação de fregueses e práticas de atendimento. Na maior "cara-de-pau", sentavam-se, pediam um suco ou refrigerante e punham-se a trabalhar. Com pranchetas, anotavam nossos números e tudo que se passava na loja.

Pouco tempo depois dessa "pesquisa", resolveram declarar guerra contra nossa operação drive-thru. Dobraram o número de funcionários em seu serviço equivalente, com o objetivo claro de nos superar em rapidez no atendimento. A partir de determinado momento, nossos concorrentes se tornaram agressivos, até demais. Pareciam não se conformar com um benefício estratégico da loja Habib's: no sentido do fluxo de automóveis na rua, nossa loja aparecia aos motoristas antes da loja deles. Assim, sem qualquer constrangimento, colocaram diversos funcionários para assediar nossos clientes no drive-thru, que vinha primeiro, convocando-os a trocar de fila. Nosso administrador Cidão, um dos cinco melhores da rede, protestou com elegância, mas sofreu até ameaças de agressão física. Foi um "bafafá danado". Compreendemos então que eles tinham armado uma verdadeira guerra.

Contratamos seguranças, o que não resolveu muito, pois eles também os tinham, e em maior número. Assim, continuaram a nos perturbar.

O que fazer?

Tive, então, a idéia do muro. Nossa loja era vizinha da deles, mas geograficamente privilegiada, ou seja, o cliente tinha que passar pela nossa loja primeiro. Resolvemos construir um muro de seis metros de altura na divisa, o que impediria a visão da loja deles. Ficaria bem escondida atrás de nossa muralha. Podíamos perfeitamente tomar essa atitude. Tínhamos esse direito. Foi uma idéia muito interessante. O troco certo para a falta de respeito e de consideração. Imagine nosso concorrente atrás de um muro de seis metros de altura, bem escondidinho, sem que ninguém pudesse vê-lo...

Continua...



APARÊNCIA... O 1º FATOR DA ESCOLHA...

*Tinha algo de bom ninguém via.....
lá fora...ninguém percebia... só quem comigo convivia...
resolvi surpreender.*

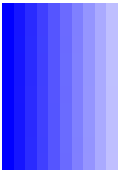
Na história acima, o concorrente investiu, sobretudo, numa mudança de aspecto visual. Essa empresa sabe muito bem, melhor do que nós, que essas características interferem na escolha do cliente.

Na maioria das vezes, é visual o primeiro contato do cliente com nosso negócio ou atividade. Sem sabermos, perdemos muitos clientes antes mesmo de conhecê-los, antes que sejam apresentados ao nosso negócio, antes que provem nossa capacidade profissional. Se o visual não lhes agrada, não nos visitam ou desaparecem. Vejamos alguns exemplos.

O primeiro contato do cliente com uma loja Habib's é visual. Ele vê o luminoso, o totem, o jardim, a fachada e a pintura externa. Dessa forma, é necessário que tenha uma boa impressão. O mesmo ocorre quando o cliente vai a uma clínica ou escritório. Seu primeiro contato é também visual. Causa impacto o aspecto da recepção e do ambiente de espera. Nada mais baixo astral que consultório com revista velha e rasgada. Nada pior que restaurante com

banheiro sujo e desorganizado. Com certeza, as características do ambiente afetam a escolha e a confiança do cliente. Primeiro ele vê, depois decide. Muitas vezes, aparência é o critério de desempate na conquista de um emprego. Pessoas competentes deixam de ser escolhidas, muitas vezes, pelo que demonstram em seu aspecto visual.

Nossa vida profissional é uma eterna batalha. Vence quem for melhor, vence quem for mais competente, vence quem souber se apresentar da melhor maneira possível. No comércio, vence quem cuidar, com capricho, de todos os aspectos visuais que influenciam a clientela. Vence quem tiver melhor aparência e ambiente.



SEU TRABALHO É SUA CASA — MERECE IGUAL
RESPEITO E ATENÇÃO.

Visitei consultórios médicos de colegas. A maioria deixava a desejar. Na realidade, não me recordo de ter visto algum que me impressionasse positivamente. Parecia não existir qualquer preocupação com a apresentação. Sofás e móveis ultrapassados, carpetes gastos, quadros mal escolhidos e mal colocados. Normalmente, um exagero na simplicidade e na falta de cuidado. Uma decoradora certamente valorizaria e transformaria o ambiente. Um toque feminino, talvez da esposa, também ajudaria. As residências desses colegas eram de bom gosto. O mesmo não posso dizer dos ambientes onde trabalhavam, atendiam seus clientes e ganhavam dinheiro.

Nenhum desses consultórios traduzia a qualidade de conhecimento médico de meus amigos. Eram inadequados do ponto de vista de conforto, visual e bom gosto. Talvez meus colegas não saibam que esse cuidado faz parte do ATENDIMENTO e que suas consultas e suas habilidades poderiam ser valorizadas por um ambiente acolhedor.



NA ALEGRIA E NA TRISTEZA, NA SAÚDE E NA DOENÇA, SEMPRE
AMBIENTE LIMPO E AGRADÁVEL.

Quem entra no Hospital Albert Einstein, em São Paulo, tem a impressão de que se trata de um hotel cinco estrelas. O ambiente prima pelo requinte, pelo luxo. Tudo muito lindo, da lanchonete ao café. Tudo do melhor, tudo com muito bom gosto. Ainda que seja um hospital, apresenta um ambiente agradável, limpo, aconchegante e acolhedor. Esse capricho ajuda no astral das pessoas. É bom para pacientes, acompanhantes, médicos, enfermeiros, visitantes e outros funcionários. É bom para todos. Ambiente assim propicia conforto e bem-estar. Inspira respeito. Confere dignidade.

Mas nem todos dão a devida importância a esse diferencial. Nem todos percebem a necessidade de manter um ambiente limpo e agradável. Nem todos valorizam esse conceito, presente em nosso décimo mandamento. A administração de uma unidade Habib's na Zona Oeste de São Paulo não cuidava adequadamente do jardim da loja. Alegava que a garotada freqüentadora da casa de shows em frente sentava-se na área e pisoteava as plantas. "Não adianta. Eles estragam tudo", argumentava o administrador.

Ora, esse pessoal não representava nem 0,1% da clientela. Primeiramente, procurei mostrar a essa administração a importância do aspecto visual e do ambiente. Havia acabado de visitar alguns templos no Japão e argumentei que lá a natureza faz parte da religiosidade. Desde pequenas, as crianças são educadas para respeitar e amar as plantas, capazes de propiciar um clima de serenidade e de bem-estar. É preciso cuidar melhor delas.

Afirmiei que os outros clientes, 99,9% do total, não tinham culpa alguma da garotada prejudicar os jardins. Muito argumento, mas pouco convencimento. Alguns meses depois, mudaram duas coisas: o jardim e a administração. Na história do muro, você viu quantas modificações nosso concorrente promoveu. Não se acomodou, não aceitou a situação, foi à luta e tomou uma série de medidas, todas direcionadas a não perder seus clientes. Foram medidas

destinadas a criar um ambiente limpo e agradável, que ajudasse na captura de novos clientes. É assim mesmo que devemos agir. O concorrente só não precisava mexer com nossos clientes. Não devia nos provocar nem nos desrespeitar. Terminemos, então, essa história do "Muro de Berlim" em plena cidade de São Paulo.



VENCE A IDÉIA. CAI A FORÇA.

Em uma bela manhã, disse ao gerente Genésio que chamasse o responsável pela manutenção de nossa loja. Pedi-lhe que arrumasse uma escavadeira. Juntamos alguns garçons e funcionários da cozinha, umas dez pessoas, e fomos a um local bem na divisa entre nossa loja e a do concorrente. Começamos, então, a abrir um buraco enorme em nosso terreno, precisamente no limite entre as lojas. Era a fundação para levantar uma coluna de concreto. Ao lado do tal buraco, concentramos alguns sacos de cimento e ferros para a armação do pilar.

De imediato, nosso vizinho quis saber o que estava ocorrendo. Respondemos que estávamos erguendo ali um muro de seis metros de altura. Quase caíram de costas. Bateu o desespero total. Começaram a andar de um lado para outro, nervosos e agitados. Não se conformavam. Só se ouvia falar: liga para fulano, liga para sicrano. Dessa vez, não faltaram com respeito e não chamaram os seguranças. O gerente deles repetia para nós:

— Mas vocês não podem fazer isso. Esse muro vai esconder nossa loja.

Genésio e eu nada dizíamos. Só ficávamos olhando para a fenda, cada vez mais profunda, onde se instalaria a coluna de concreto. Cinqüenta minutos depois, recebemos a visita de duas pessoas tremendamente educadas, gentis, amáveis e cordiais, verdadeiros lordes ingleses. Eram diretores da rede concorrente. Fizemos, então, um acordo verbal, conforme nossos critérios de entendimento. Eles se comprometeram a nos respeitar e a cessar as provocações. O muro não subiu. Mas aqui entre nós, leitor, a obra não estava mesmo programada para se tornar uma realidade.

Na verdade, o muro foi a idéia que encontrei para resolver aquele impasse. Imagine se eu, o gerente Genésio, o senhor da manutenção e alguns funcionários seríamos capazes de levantar uma coluna de concreto ou um

muro de seis metros de altura com mais de trinta metros de extensão. Era tudo simulação. Só não queríamos que eles nos incomodassem mais. Depois desse episódio, as administrações das duas lojas adotaram a política da boa vizinhança. Além do ambiente limpo e agradável das duas lojas, passou a existir um ambiente de cordialidade e respeito. Que bom! Que bom!

Epílogo do Décimo Mandamento.

No Décimo Mandamento, abordamos os cinco principais conceitos do atendimento. Tratamos especialmente de como conquistar clientes e atendê-los de forma diferenciada. As pessoas, salvo raras exceções, são fracas em atendimento. Não têm o menor cuidado e respeito para com os clientes. Não são competentes. São desligadas, desatenciosas, desconhecem ou não dão a devida importância aos cinco itens que compõem o Décimo Mandamento. Negam essas tendências de comportamento, mas é assim mesmo que são e que agem. Olhe a seu redor e verá que tenho razão." A teoria é uma, a prática é outra.

A maioria dos comerciantes não completa esse elenco básico de virtudes necessárias à atividade. Quando têm um bom produto, não têm ótimo preço. Quando têm ótimo preço, não têm um bom produto. Quando têm os dois, produto e preço, não têm atendimento. Sempre fica faltando alguma coisa. Não podemos nos comportar assim e repetir os mesmos erros de sempre no atendimento. Temos que fazer valer o princípio de que o cliente é sagrado. Por isso, deve ser respeitado, tratado de maneira sempre singular, com afeto e consideração.

Quem se propuser a seguir esses conselhos jamais sentirá o gosto amargo da rejeição dos clientes e da falência. Terá abertas as portas para o sucesso.

Não duvide. Assim ocorreu comigo. Não há como dar errado. Sou do tempo de pegar a carteirinha de estudante e seguir até o Vale do Anhangabaú comprar passes de ônibus. Afinal, lá era mais barato. Vivia "durango". Se me virassem de cabeça para baixo, cairiam somente alguns passes. Juro que é a pura verdade.

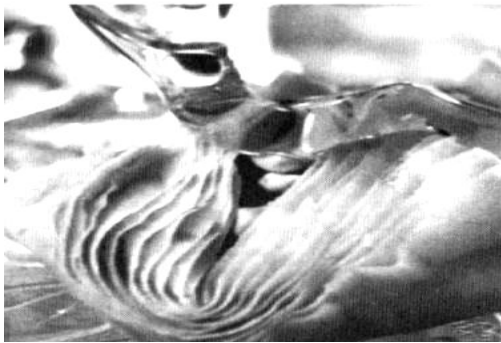
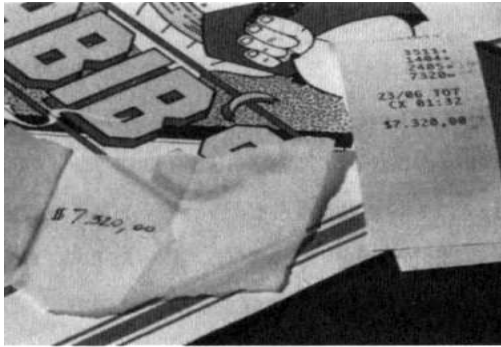
Por isso, se você está começando como eu comecei, sugiro que procure compreender em profundidade nossos Mandamentos. Eles fizeram diferença em minha vida e podem fazer na sua. O importante que o processo não termine na leitura deste livro. Você precisa aplicá-los efetivamente em sua vida profissional.

Entretanto, lembre-se do que já dissemos. Tudo depende de nosso próprio trabalho, de nossa dedicação e fé. Qualquer ajuda é importante e merece gratidão, mas há sempre uma montanha que você terá de remover sozinho. É por isso que os acomodados se ancoram no fracasso. Mudar esse roteiro depende exclusivamente de você.

Estamos, assim, terminando nosso Décimo Mandamento da Lucratividade: **SERVI- R BONS PRODUTOS, DA MANEIRA MAIS RÁPIDA, SEMPRE COM MUITA ATENÇÃO, AOS MENORES PREÇOS POSSÍVEIS, EM UM AMBIENTE AGRADÁVEL E LIMPO.**

Os próximos Mandamentos partem da premissa de que, a partir de agora, existem clientes em nosso negócio ou atividade. Veremos que praticando os próximos Mandamentos obteremos a desejada lucratividade. Conseguiremos lucro, muito lucro. Daqui para frente, pouco vamos nos referir a atendimento. É de lucro que vamos falar.

PARTE 2 Cuidando das despesas



Cuidando das despesas



NAS DESPESAS...BOLSO DE PALHAÇO E MÃO DE ANÃO... CONTROLE-SE.

Quando se pensa em lucratividade, o cuidado com as despesas é tão importante quanto o zelo com vendas e faturamento. Não é necessário somente faturar, mas também ter pleno conhecimento de onde e como gastamos nosso dinheiro.

Em nossas lojas, existem administradores que não obtêm grandes resultados porque não conseguem administrar seus gastos. Administram bem as vendas, mas não as despesas. No final do mês, percebem que venderam muito bem, mas seus percentuais de lucratividade são baixos.

Paralelamente, há administradores que conseguem excelentes percentuais de lucratividade, mesmo com faturamentos bem modestos. São os administradores que dizemos ter "bolso de palhaço" e "mão de anão". São indivíduos precavidos, organizados, disciplinados, que pensam duas vezes antes de colocar a mão no fundo do bolso.

Parece contraditório, mas há situações em que a loja que vende mais tem menor percentual de lucratividade do que aquela que vende menos. Mas não é tão raro assim. A grande diferença nesse caso é o CUIDADO COM AS DESPESAS.

Um administrador que vende muito nem sempre se preocupa com as despesas. O que fatura menos é obrigado a prestar mais atenção naquilo que está gastando. Os melhores administradores de nossa rede, os que anualmente são

premiados, fazem as duas coisas: administram as vendas e administram as despesas. São completos.

Esse equilíbrio é importante em qualquer empresa, tanto nas pequenas como nas gigantes multinacionais. Os executivos mais bem pagos do planeta, aqueles que mais se destacam no mundo dos negócios globalizados, aqueles que transformam péssimos resultados em excelentes resultados, têm uma característica comum: são especialistas em CONTROLAR DESPESAS.

Destaque-se — Torne-se um "Hiyou Taiji"

Em matéria de automóveis, poucos países têm a expressão industrial e comercial do Japão. Um de seus orgulhos nacionais é a Nissan Automóveis. Destaca-se por ter um dos mais eficientes processos de produção, ótimos sistemas de controle de qualidade e uma invejável tecnologia de motorização e transmissão.

Em 1999, mesmo com todos esses atributos corporativos, mesmo mantendo filiais na maioria dos países do mundo, a Nissan Automóveis beirava a falência. Por sete anos consecutivos, sem falhar um único ano, havia contabilizado prejuízos que atingiam a casa dos US\$13 bilhões.

Os analistas estavam intrigados. Com boas vendas e faturamento tão alto, não era possível que a empresa pudesse ter passado sete anos sem um tostão de lucro e ainda por cima ter amargado tamanho prejuízo.

A realidade era que seus bilhões e bilhões de dólares em vendas não eram suficientes para cobrir as despesas. Gastava-se mais do que se faturava e ninguém conseguia colocar a casa em ordem. Os administradores já haviam tentado de tudo. Mas a crise se mantinha. Havia uma preocupação nacional com o futuro da Nissan e poucos japoneses acreditavam em sua recuperação. Surgiu então na vida da companhia o brasileiro Carlos Ghosn, um executivo cuja maior especialidade era CONTROLAR DESPESAS.

Ao assumir com determinação e coragem a presidência da Nissan, Ghosn demitiu 20 mil funcionários, mesmo enfrentando grande resistência dos sindicatos japoneses, mesmo recebendo ameaças de morte, mesmo contrariando parte significativa da opinião pública. A maior de suas dificuldades foi desafiar

dois princípios da tradição nipônica que perduravam por séculos: o emprego vitalício e a "senioridade".

O "emprego vitalício" é o direito de permanecer por toda vida no emprego. A "senioridade" é o direito de receber salários mais altos apenas por conta do tempo maior de serviço.

Ghosn agiu com tanto rigor que foi apelidado pela imprensa e pelo povo japonês de "exterminador de empregos". Essa denominação o constrangia, mas não alterou sua conduta.

費ひ
用よう
退たい
治い

Em 2002, três anos após o início de sua gestão, Carlos Ghosn anunciou um lucro de US\$6 bilhões. A Nissan, um dos grandes orgulhos da indústria e do povo japonês, estava salva e não mais corria risco de falir ou paralisar suas atividades. Todo esforço, coragem e determinação haviam valido a pena.

A partir daí, tudo mudou. Agora, Carlos Ghosn tinha outros apelidos: "quebra-gelo", "supercomputador" e "seven eleven", numa alusão às 14 horas de trabalho que se impunha todos os dias. Mas o principal apelido ganho, aquele que mais aprecia, é HIYOU TAIJI, que significa MATADOR DE DESPESAS. Ghosn venceu gloriosamente. Inspirou até uma bem-humorada paráfrase: "os nossos brasileiros são melhores". Mais do que isso, foi reconhecido como o executivo brasileiro mais bem-sucedido do capitalismo global.

Escolhi esse exemplo para que você, leitor, veja a importância das medidas relacionadas com o controle das despesas. No caso narrado, foram capazes de livrar a empresa Nissan da falência e recolocá-la entre as melhores empresas automobilísticas do Japão e do mundo.

Veja que nem bem começamos nosso segundo capítulo e já deu para perceber o quanto é importante cuidar dos gastos. Nossos três próximos mandamentos vão tratar exatamente desse tema: COMO CUIDAR DAS DESPESAS.

1º

PRIMEIRO
MANDAMENTO
DA LUCRATIVIDADE

*Andar com o
Mapa de Despesa
no bolso.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

PRIMEIRO MANDAMENTO DA LUCRATIVIDADE

Andar com o Mapa de Despesas no bolso

Surpresas e mais surpresas.....até quando?.

Controle-sesenãoé o fundo....

tá esperando o quê?.



**NÃO AUMENTE:
SEGURE PELO MÁXIMO DE TEMPO POSSÍVEL.**

No mercado atual, principalmente no comércio, a concorrência se torna cada vez mais acirrada. É tão forte que pode encerrar as atividades comerciais de grandes corporações nacionais e internacionais. Arby's, Subway e KFC estiveram por aqui e algumas já se foram. A Benetton coloridamente desapareceu. Quem não se lembra da Pakalolo? Marcas fortes, fortíssimas. E daí? Deixaram de ser lucrativas e desapareceram rapidinho. Sumiram que nem um foguete.

Nessa disputa, um dos fatores básicos de sobrevivência é a política de preços. Devem ser os menores possíveis e suportar longos períodos sem acréscimos. Vale um bom exemplo. A Bib'sfiha, nosso produto carro-chefe, primeira colocada no ranking de vendas, manteve o preço de R\$0,39 por cinco anos consecutivos. Já dissemos que o segundo produto mais vendido da rede, o quibe frito, completou seis anos sem receber um tostão de aumento. No ranking de vendas, saiu da oitava posição para a segunda.

Com esses exemplos, quero realçar um dado da realidade: a empresa que pratica preços baixos e os mantém inalterados por longos períodos tem mais chance de ter sucesso e sobreviver. Foi com essa política de preços que nasceu e permanece a rede Habib's. O direcionamento e o controle de nossos preços não são guiados pelos índices de inflação. Nós mesmos cuidamos de nossos preços. Não deixamos a inflação dar palpite.

Estou falando de preços na parte de despesas. Isso tem uma razão. Você compreenderá a seguir. Controle de preços e controle de despesas são assuntos intimamente ligados. Jamais se separam. Um não sobrevive sem o outro. Se teoricamente não devemos aumentar os preços, resta como alternativa controlar as despesas ao máximo, aumentando cada vez mais a vigilância sobre o que gastamos.

Trata-se de uma estratégia eficaz para manter nosso negócio saudável. Quanto maior for o controle das despesas, mais tempo será possível manter os preços sem aumento. Marcas que resolvem mal essa equação não sobrevivem: desaparecem ou encolhem.



A BOA CONTABILIDADE DOMÉSTICA. O EXEMPLO VEM DE CASA...

As donas de casa conhecem a importância do controle de despesas, uma tarefa árdua e complicada. Fazem verdadeiros malabarismos para não estourar o orçamento. Mesmo sem conhecimentos contábeis formais, evitam déficits e permitem que as contas sejam pagas em dia.

No cotidiano, desenvolvem seus MAPAS DE DESPESAS, isto é, relacionam não só o que podem gastar, mas também quanto podem gastar em cada item. Destinam verba maior para os itens mais importantes, verba menor para os itens de menor necessidade e quase ou nenhuma verba para os supérfluos. Tudo isso com o firme propósito de não gastar nem um centavo a mais do que o arrecadado com salários e outras rendas. Se sobra alguma coisa, apressam-se em constituir um fundo de poupança para investimentos ou situações emergenciais. Nossas lojas Habib's possuem seus MAPAS DE DESPESAS informatizados, usando o mesmo conceito usado pelas donas de casa.

 ... OU DA PADARIA.

Nosso primeiro Mandamento da Lucratividade, ANDAR COM O MAPA DE DESPESAS NO BOLSO, veio da experiência e da aprendizagem que tive com meu pai na padaria. Lá, não tínhamos secretária financeira, escritório ou computador. E jamais havíamos ouvido falar do senhor Ghosn. Todo controle de despesas era feito na mão mesmo, tudo anotado num papelzinho de maço de cigarros. Como precaução contra o gasto excessivo, vivíamos com esse controle, com esse papel, com esse mapa de despesas, no bolso.

Assim, sempre analisávamos o que já tínhamos gasto e como e onde poderíamos economizar mais. "Filho, não podemos descuidar porque é aqui que se ganha o dinheiro; controlando as despesas", alertava meu pai. Nossa padaria faturava pouco, muito pouco. Se descuidássemos, fechávamos as portas.

O interessante é que nós, donos de uma simples padaria que pouco vendia, estávamos utilizando o mesmo conceito de controlar despesas que a Nissan Automóveis, uma empresa multinacional de bilhões de dólares, buscou e adotou quando registrou prejuízo. A necessidade de controlar despesas se faz presente em todas as empresas. Não importa se são grandes ou pequenas.



VOCÊ TEM SEU MAPA DE DESPESAS?
QUANTAS VEZES POR DIA VOCÊ O UTILIZA?

Nosso primeiro mandamento, ANDAR COM O MAPA DE DESPESAS NO BOLSO, traz dois conceitos básicos. O primeiro conceito é a necessidade de um mapa de despesas em qualquer atividade, seja você médico, dentista, advogado, vendedor de pipoca ou industrial. Esse mapa deve conter uma relação com todos os itens que representam despesas na atividade e o quanto você pode

gastar em cada item, desde cafezinho, material de limpeza e sabonete até aluguel e folha de pagamento.

Depois é preciso fazer a tarefa da dona de casa, anteriormente citada. Anote tudo. Tudo mesmo. Tenha controle. Qualquer gasto a mais, acenda a lâmpada vermelha.



DURMA COM ELAS...

NO COMEÇO INSÔNIAS...DEPOIS, NOITES TRANQÜILAS.

O segundo conceito presente no mandamento é NO BOLSO. O que se traduz com essa expressão é que precisamos conviver com as despesas no dia-a-dia, constantemente, incansavelmente. Não pode haver o "deixa para depois", não pode haver descuidos e esquecimentos.

É preciso estar atento às despesas e, acima de tudo, controlá-las. Lidar com despesas é bem menos estimulante que lidar com vendas, mas o grau de importância desses dois é equivalente. Um não vive sem o outro. Se não gostamos dessa tarefa e não queremos viver com pesadelos, a dica é escolhermos alguém, de preferência mais esperto que nós, para desenvolver a função. O controle de despesas não envolve somente cortes, mas pesquisa de preços, seleção de melhores fornecedores e inúmeras outras habilidades.

Estar atento às despesas é tão importante que um dos três melhores administradores de nossa rede, Marcelo Anastácio, que você vai conhecer mais adiante, vive dizendo: "prefiro sonhar todas as noites com o controle de despesas do que ter 365 dias de pesadelos com os prejuízos". Um pouco de exagero, talvez, mas é o que ele diz.

ENDIVIDAMENTO: O MAL DOS MALES

*A ansiedade do querer.....a busca onde estiver.....
a procura incansável....
preciso muito....é o que mais quero.....
Finalmente o encontrei nossa! caro demais....e daí?....
vai dar tudo certo....é assim mesmo....
A assinatura.....o comprometimento que não sei qual é....
tudo bem ... é disto que preciso...
Estou feliz....finalmente aconteceu....que bom...e agora?...
acerto quase tudo....tento nova atividade...
com dinheiro...
novas esperanças....novos desafios....
talvez ainda maiores.....agora sim....
Um pequeno erro....uma falha....
um descuido.....pequeno demais.....quase nada
o pior de tudo....não deu certo....descuidei....por tão
pouco....que absurdo.....
O compromisso assumido...o vencimento desesperador....
o dia chegando.... não é possível...tudo isso?...algo está
errado....
que nada....é isso mesmo... e agora?...que farei...
para onde vou... a quem recorro... o que faço.....
nossa!.....estou perdido.....
Desespero à porta...brigas e mais brigas...a quebra do
ambiente....

a família em risco....o transtorno do lar...o difícil
entendimento... como pôde acontecer isto?.....

A difícil aceitação...o buraco ainda maior..... para onde
vamos?.....*

A desgraça próxima...a falta acontecendo...a pobreza te cheirando...

o desespero que não some a doidice rondando.....

a insónia que fica ... o sufoco constante.....

o passo que não ocorre preso no compromisso...

preso no problema... não dá pra sair...

tarde demais.....

Endividamento...o maior de todos males.....



ARAPUCA DE BOM PARECER, NÃO HÁ PESSOA QUE POSSA ENTENDER. TORNE- SE ESCRAVO... ENDIVIDE-SE.

Dentro das despesas, existe uma que considero a pior de todas: o endividamento. É uma verdadeira arapuca da qual a grande maioria não consegue escapar. Muito pelo contrário, vão à procura. Endividar-se ou tornar-se devedor pode ser algo tão doentio, que apelidei esse problema de MAL DOS MALES. Quando cria raízes, não há como retirá-lo. Vai se alastrando e, no final, traz dificuldade, tristeza, desespero, desgraças, miséria e destruição. Se algum leitor não entendeu bem este parágrafo, aconselho-o a refletir sobre as palavras do tema anterior. Conheço muitas histórias desse tipo. Previna-se.*



O MUNDO ESTÁ QUEBRADO — MALUQUICE OU GENIALIDADE?

Uma vez por ano, sem agendar e sem nenhum pré-aviso, mantenho contato com o Antony. Ele costuma aparecer no mês de meu aniversário, não necessariamente no dia da festa. Normalmente, traz idéias "malucas", pouco compartilhadas, que me estimulam a reflexão. Evito comentá-las, mas selecionei algumas que apresento a seguir.

Nosso "maluco" defende a teoria de que O MUNDO ESTÁ FINANCEI-
RAMENTE QUEBRADO e as empresas estão falidas. Com sólidos argu-
mentos, ele é capaz de defender por horas e horas sua teoria. Afirma que não vai sobrar nada no dia em que as empresas do mundo todo tiverem que vender seus patrimônios para saldar suas dívidas. Segundo ele, tudo vai desmoronar. As

* Bíblia Sagrada. Provérbios 22/7: "*Aquele que toma emprestado, torna-se escravo de quem empresta*". Romanos 13/8: "*A ninguém devais coisa alguma, exceto o Amor*".

empresas viveriam de ilusões e do engano de milhões de "bobalhões" e de um punhado de ricos espertos.

Os ricos, de acordo com ele, não têm onde colocar o dinheiro. Assim, de acordo com seus interesses de momento, investem nessas empresas endividadas, que ganham aura de supervalorizadas. Aí, os tais milhões de "bobalhões" iludidos e ludibriados compram suas ações e dão prosseguimento à farsa financeira. Esses ricos normalmente dispõem de mecanismos para transferir rapidamente o capital em caso de ameaças ao negócio.

Ele vai mais longe em sua análise. O valor patrimonial dessas empresas não corresponde à realidade. É supervalorizado para que as ações das bolsas sejam vendidas aos "bobalhões", normalmente incapazes de reaver seus fundos em caso de uma falência. Quando alguma autoridade séria resolve investigar, quando alguém vai mais fundo, essas corporações desmoronam como um castelo feito de cartas de baralho.

Talvez seja uma loucura essa teoria, ainda que eu concorde com quase tudo. Verificamos que não é tão louca assim quando surge uma Parmalat da vida. Vejamos. Nesse caso, a mentira se fazia presente nos números fantasmas da supervalorização. Os administradores da empresa aplicavam ou desviavam o dinheiro de acordo com seus interesses. Os "trouxas" foram os que emprestaram o dinheiro, iludidos pela farsa dos números. E o pior de tudo: os inocentes "bobalhões" aplicaram suas reservas e continuaram a acreditar na empresa, enganados pelos números de faturamento e da reserva financeira que não existia. Não se preocuparam com o estado de saúde e **endividamento** da empresa.

Meu amigo é um tanto cruel ao usar termos como "trouxas" ou "bobalhões". Na verdade, é uma cilada muito bem armada; algo do tipo: "arapuca do bom parecer, não há pessoa que possa entender". É um jogo profissional montado por pessoas altamente especializadas, a serviço desses tais ricos espertos. Na maioria das vezes, não há como saber a verdade. Os números são muito bem maquiados. Veja o escândalo da empresa americana Enron, a gigante norte-americana da eletricidade. Nem mesmo um país de leis rigorosas com os Estados Unidos foi capaz de evitar a farsa e a mentira que perdurou por

longos anos e fez milhares de vítimas, gente enganada e iludida por números irreais.



TEORIA DE ANTONY: É POSSÍVEL SALVAR O MUNDO. PERDOEM-SE TODAS DÍVIDAS.

O mundo está perdido, não é mesmo? Questão espiritual ou financeira? Questão existencial ou econômica?

Por que vivemos assim? Assaltos, mortes, miséria, pobreza, desemprego, fome, doenças. Falta tudo: água, luz, comida, remédios, hospitais, escolas e estradas. Não há respeito, honradez e trabalho. As pessoas morrem de fome. Assaltam para sobreviver. Outros se suicidam, matam os pais, os irmãos. Uma loucura incompreensível. Já não há o valor humano. Não nos respeitamos uns aos outros. Sobrevivem os mais fortes, os mais poderosos. Não há compaixão. Os fracos e os necessitados estão marginalizados.

Vê-se a criança chorando de fome e se diz: "que dó". Vê-se o mendigo morrendo na calçada e se pensa: "a vida é assim mesmo; que se pode fazer?". Ou, ainda, observa-se alguém pedindo socorro e se fala: "não me meto nisto, cada um que se cuide". São situações, uma atrás da outra. Podemos ir à loucura se pensarmos em que mundo vivemos. Passamos o tempo trancados dentro de prisões físicas e espirituais, sem liberdade. Perdeu-se a dignidade. Já não há o significado maior de nossa existência humana.

Vejamos a teoria de Antony. O que ocorreria se num belo dia soubéssemos que todos os débitos do mundo desapareceram, que todas as dívidas sumiram, que não existem mais, que foram perdoadas. Ninguém nada deveria, nem um tostão. Valeria para todos. Para quem tem créditos e débitos.

Exemplifiquemos melhor: Se eu devesse 50 e alguém me devesse 200, eu não pagaria os 50 e não receberia os 200, já que todas as dívidas sumiriam, deixariam de existir.

Não confunda dívida com bens, patrimônio ou dinheiro. Se uma pessoa ou empresa tivesse algum dinheiro depositado ou alguma poupança, permaneceria dona desses valores. Não seriam dívidas, e sim patrimônio.

Empresas amanheceriam com suas propriedades, com seus funcionários, com tudo que lhes pertencesse, menos com suas dívidas e créditos.

Na teoria de Antony, só desaparece **o endividamento**, aquilo que se teria para receber e aquilo que se teria de pagar. Imagine isso acontecendo no mundo inteiro.

Ninguém iria perder o que tem; nem a casa, nem o carro, nem o escritório, nem a empresa e muito menos o dinheiro do banco e as reservas em poupança. Isso não ocorreria.

Imagine que mundo seria esse, em que ninguém nada devesse a ninguém, nem pessoas físicas, nem países, nem empresas. Dívida não existiria. A partir do perdão total, seria instituída nova regra: todas as negociações, compras e vendas, seriam à vista, sem **endividamento**.

Vale um questionamento: considerando-se que nada receberiam, mas também nada pagariam, que falta fariam essas centenas de trilhões de dólares aos credores do mundo? Onde ficariam os valores circulantes hoje existentes no mundo?

A resposta é: sobrariam nas mãos dos que precisam, dos que devem. Não importaria que fossem ricos ou pobres. Sobrariam nas mãos dos **endividados**, pequenos ou grandes, fortes ou fracos. O mundo mudaria.

Num primeiro estágio, muitos pobres continuariam pobres, mas ganhariam empregos, trabalho, escolas e melhores condições de vida. Trabalhariam, teriam o que fazer.

Importante: neste mundo de Antony, não se pode emprestar, somente produzir. Ou se faz o dinheiro render produtivamente ou dele nada resulta. Recursos financeiros só valem se forem investidos na produção de algo. Não há ganhos com empréstimos, com juros.

Pense no Brasil sem nenhum tostão de dívida. O que ocorreria com nossa economia? Imagina o que seria de um país tão privilegiado como o nosso, com tantas riquezas naturais, com tantas dádivas de Deus? A que padrão de vida chegaríamos se nada devêssemos? Transporte essa teoria para sua situação atual, para a de algum amigo mais próximo. Meu Deus, seria ótimo!

Na Teoria de Antony, por exemplo, o que aconteceria com os banqueiros?

Nada. Continuariam bilhardários, com suas propriedades, com suas empresas, com seus patrimônios. Apenas deixariam de receber seus créditos e não saldariam seus débitos. Não estaria bom? Permaneceriam ricos, da mesma forma. O mesmo raciocínio vale para os maiores credores do mundo.

Como o Endividamento não seria permitido, como não existiriam empréstimos, o dinheiro dos banqueiros sobraria única e exclusivamente PARA SE PRODUZIR. O mundo mudaria. Multiplicariam-se as atividades produtivas. Existiriam usinas por todos os lugares. Os campos seriam verdes. Haveria construções por todos os lados. Muitas ofertas e sobras de tudo. Os preços seriam menores. A vida seria mais abundante, farta. Os empregos surgiriam naturalmente. Não seria um sonho isso? Perdão: é um sonho.

Logicamente, os desafios seriam mantidos, mas seriam enfrentados com dignidade e respeito, sem podridão. Para ter algo, o cidadão teria que comprar. Para se conquistar alguma coisa, seria necessário trabalhar. Quem nada faz teria o que fazer, se assim o desejasse. As oportunidades seriam maiores. O diferencial que faria a diferença é que não existiria o maior de todos os males: O ENDIVIDAMENTO.

Nós, homens, certamente não temos capacidade de viabilizar tal plano. As variações são muitas. Antes mesmo que o Plano de Antony fosse implantado, já haveria acordos, conchavos. Não daria certo.

Quem sabe, um dia, esse plano possa ser colocado em prática. Talvez quando já estivermos destruídos pela miséria, pela pobreza, pelo ódio, pela vingança, pela falta de oportunidades. É nessa direção que nosso mundo caminha.

Talvez uma desgraça maior, envolvendo toda humanidade, permita a aplicação da Teoria de Antony. Hollywood tem bons filmes sobre isso. Coisas impossíveis estão acontecendo.

Infelizmente, é nas tragédias maiores que surge a consciência, a necessidade de dar-se, de sacrificar-se por algo mais humano. É nesses momentos que os governantes mudam, que o egoísmo desaparece, que as pessoas pensam no próximo. Depois da desgraça maior, a solidariedade prevalece e transforma o ser humano.

Melhor ainda se esse sonho se tornasse realidade sem as dores de uma catástrofe, sem sofrimento envolvendo a humanidade. Melhor seria se os benefícios da Teoria de Antony ocorressem por obra da Divina Providência. Então, num belo dia, acordaremos sem saber onde estamos. Parecerá o céu, o paraíso. Não. Nada disso. Estaremos, mesmo, num mundo melhor. Que bom se assim for o futuro!

Endividamento, o mal dos males. Sem ele, podemos salvar a todos, ou, então, quando estivermos próximos do fim, quem sabe, ele desapareça*



MELHORES... NEM TODAS. MAIORES... EM QUÊ?

Lendo a revista *Exame*, em sua edição *Melhores e Maiores*, novamente me lembrei desse amigo "maluco". Fiquei impressionado ao checar os faturamentos das 50 maiores empresas que atuam no Brasil. Mas me espantei mais ainda com seus péssimos resultados de lucratividade.

Das 50 empresas, 17 tiveram resultados negativos em suas declarações de lucro líquido legal e 12 preferiram não declarar valor algum. Nessa relação, há empresas com US\$5 bilhões de faturamento, eu disse "5 bi de doletas", mas com o incrível número de US\$100 milhões de resultado **negativo**.

Dessas 50 empresas, 30, exatos 60%, possuem endividamentos maiores do que 50% de seus ativos declarados e 14 possuem endividamentos acima de 70% dos tais ativos. Vale ressaltar que os ativos são valores que a empresa declara possuir. Esses valores, entretanto, raramente são obtidos se a empresa realmente tiver que ser vendida.

* Bíblia sagrada. A oração mais rezada do mundo. Mateus 6/9: "*Pai nosso, que estás nos céus, santificado seja o teu nome; venha o teu reino; faça-se a tua vontade, assim na terra como no céu; o pão nosso de cada dia dá-nos hoje; e perdoa-nos as nossas dívidas, assim como nós temos perdoado aos nossos devedores; e não nos deixes cair em tentação; mas livra-nos do mal (pois teu é o reino, o poder e a glória para sempre. Amém)*".

Apocalipse 21. "*Vi novo céu e nova terra, pois o primeiro céu e a primeira terra passaram, e o mar já não existe*".

Depois do estrago da Parmalat, depois do escândalo da Enron, depois de dar uma rápida espiada nos dados das *Maiores e Melhores* da *Exame*, comecei a observar melhor aquilo que meu amigo Antony prega. Vejo traços de genialidade em alguns detalhes de seu discurso meio apocalíptico. Passei a ter dúvidas de sua "maluquice". Estou mais para os estudos científicos que indicam que a genialidade e a maluquice fazem parte do mesmo padrão de excepcionalidade, do mesmo instinto.



COMPANHIAS AÉREAS: BONITAS POR FORA, PROBLEMÁTICAS POR DENTRO.

Vejam os mais um exemplo da importância do endividamento nas despesas e no destino das empresas. TAM, Vasp e Varig faturaram juntas US\$3,6 bilhões. É grana que não acaba mais. A questão permanece. Como essas empresas puderam fechar suas contabilidades no vermelho, no prejuízo?

A TAM Linhas Aéreas*, 48ª maior empresa do Brasil, exemplar no atendimento aos seus clientes, com serviço diferenciado de padrão mundial, aviões moderníssimos, minha empresa aérea preferida, teve em 2002, segundo a revista *Exame*, um faturamento de US\$1,4 bilhão e um lucro líquido legal negativo de US\$207 milhões.

Especialistas têm muitas explicações. Eu tenho a minha.

NASCIDAS NO PECADO.

As companhias aéreas do mundo já nascem inviabilizadas economicamente porque nascem ENDIVIDADAS. Nascem com compromissos enormes para pagar mensalmente, nascem com despesas exorbitantes, fora da realidade, descontroladas. Os valores que pagam na compra das aeronaves são absurdamente caros. O ex-ministro Ozires Silva, um especialista em aviação, o homem a quem o Brasil deve a criação da Embraer, revelou que um único

* Segue Link para o Download da Biografia do Rolim Amaro, (O Sonho Brasileiro)
Fundador da TAM → <http://www.scribd.com/doc/46941153/O-Sonho-Brasileiro-Thales-Guaracy>

assento desses aviões modernos custa em torno de US\$400 mil. Repito: um único assento custa em torno de US\$400 mil.

E o pior é que esses valores absurdos não são pagos com recursos próprios. São financiados, em dólares. Ao ouvir isso, logo pensei: "olha aí o Mal dos Males, presente e atuando".

São as despesas com empréstimos como esses que inviabilizam as companhias aéreas do mundo, e não a falta de passageiros de que tanto reclamam.

Grande parte das companhias aéreas brasileiras adquiriu seus aviões com empréstimos em dólares a juros subsidiados. Eram juros de baixos valores. Mas e daí? No Brasil, o dólar há pouco tempo valia um real. Em 2004, vale cerca de três reais. Com isso, as companhias aéreas tiveram suas dívidas aumentadas em três vezes, mais juros sobre o valor principal, mais a prestação mensal, que se corrige, que cresce, que não é paga em dia, que cresce ainda mais. Em seguida, atrasa-se o pagamento dos fornecedores, complica-se o problema com a folha de pagamento, cortam-se investimentos em treinamento, tomam-se mais empréstimos. É o Mal do Males se enraizando e exercendo sua função firmemente.



ENDIVIDAMENTO ZERO

*Liberdade de viver.....de escolher.....de soltar-se..... de decidir....
que bom..... nada devo
vivo com a vida .. decido sobre ela .
que bom..... respiro....deito...durmo....acordo .
que bomliberdade de viver.....*

Uma das razões para a solidez da rede Habib's é o fato de que crescemos sem contrair dívidas que pudessem trazer o menor risco para o negócio. Nada de empréstimos que pudessem gerar despesas. Ainda hoje é proibido construir novas lojas se o dinheiro não existir ou se vier de empréstimos, ainda que sejam subsidiados.

Permitimos que em uma loja haja diversos sócios. Desse modo, é possível alcançar o valor necessário para o investimento. Empréstimos, no entanto, jamais. A reunião de vários sócios para um investimento é uma das formas que encontramos para crescer sem endividamento. Um dos grandes do fast-food internacional instalado no Brasil não permite dois sócios em uma loja.

Questionam até mesmo a esposa como sócia; mas permitem "empréstimos".

Em nossas lojas, o lucro do final do mês é dos lojistas e não de terceiros ou de bancos e financiadoras. O lucro é dos sócios de nossa empresa. É para ser reinvestido e reaplicado em nosso próprio negócio. Nossa solidez reside exatamente nesse diferencial importantíssimo não temos concorrentes: NÃO TEMOS ENDIVIDAMENTO. Isso nos ajuda na batalha de preços baixos e na motivação dos sócios, que colocam mais dinheiro no bolso. Essa conduta nos garante competitividade diante das marcas concorrentes, cujos lojistas estão comprometidos com débitos e empréstimos.



ENDIVIDAMENTO. ESCAPE DESSA ARMADILHA...
RESPONDA NOSSA ÚLTIMA QUESTÃO.

O principal problema dos países subdesenvolvidos ou em desenvolvimento é o endividamento. Estudos mostram que de cada US\$1 que os países recebem emprestado cerca de US\$0,83 são gastos no pagamento de empréstimos anteriores. São esses empréstimos que geram mais e mais despesas, que produzem endividamentos cada vez maiores. A bola de neve só interessa aos bancos. Os melhores balanços no último semestre de 2003 foram dos bancos: bilhões e bilhões de reais de resultado positivo. Endividar-se — tornar-se devedor — não é coisa de banco.

Pessoas amigas e inteligentes já me consultaram sobre o tema, sobre a vantagem de se tomar um empréstimo. São homens e mulheres que lutam para vencer. Sempre procuro incentivá-los e orientá-los. Mas, a questão final que coloco é sempre a mesma: "se o teu novo negócio não der certo, você tem como

pagar a dívida sem quebrar financeiramente?". Está aí um bom questionamento para quem pensa em endividar-se.

2º

SEGUNDO MANDAMENTO DA LUCRATIVIDADE

*Manter a folha e pagamentos enxuta, com rigor, coragem e convicção, sem descuidar-se
E sem mudar de rumo.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Segundo Mandamento da Lucratividade

Folha de pagamento enxuta



TRÊS QUESTÕES: QUEM SE CANDIDATA?

Você seria capaz de tomar medidas fortes e severas que eliminassem, de uma hora para outra, milhares de empregos? Teria coragem de arruinar a vida econômica e social de milhares de pessoas de seu país? Assumiria tudo isso perante a opinião pública?

Você seria capaz de manter uma convicção, passar meses e meses na mesma direção, sem mudar de rumo, ainda que todos os dias recebesse pressões das principais entidades governamentais e públicas, ainda que ouvisse desaforos e ameaças dos principais sindicatos, ainda que sofresse severas críticas de grande parte da população?

Você seria capaz de continuar com esse plano de ação, sem mudar de rumo, ainda que fosse desprezado e odiado de tal maneira que acabasse recebendo o apelido de Homem Nêutron, numa clara referência à Bomba de Nêutrons, que mata as pessoas e poupa edifícios e construções?

Difícilmente seríamos capazes de responder "sim" às questões acima. Alguém, no entanto, ousou assumir todos esses riscos. Jack Welch — o maior executivo do século.



É PRECISO RIGOR, CORAGEM E CONVICÇÃO. TENHA-OS.

Todos sentimos mais prazer em buscar medidas e ações relacionadas a vendas. Controlar despesas é um transtorno. Pior ainda quando se trata de reduzir ou enxugar a folha de pagamento. Uma dificuldade danada porque magoa as pessoas, mexe com sentimentos, altera a posição social, desagrega a família. É um transtorno e tanto!

Como diz um amigo:

— Enxugar folha de pagamento? Para mim, não dá. Eu não consigo. É muito difícil e chega a ser doloroso!

É aí que descuidamos e mudamos de rumo. Mudança de rumo significa folha de pagamento inchada, desproporcional, pessoas a mais, acomodações, prejuízos financeiros, queda de saldo, fechamento de portas e, como veremos, perda de muitos empregos. Assim, é preciso **rigor, coragem e convicção** para tomar decisões corretas e adotar condutas sérias em relação à folha de pagamento.

O que estava fazendo o maior executivo do século XX quando demitiu milhares e milhares de funcionários da GE? CONTROLANDO AS DESPESAS, ENXUGANDO A FOLHA DE PAGAMENTO, buscando LUCRATIVIDADE, fazendo a empresa sobreviver.

Ele reduziu a folha de pagamento de maneira tão radical, tão decidida, que recebeu o apelido de Homem Nêutron. Afirmavam que não se importava com as pessoas, somente com a empresa. Foi massacrado por essa conduta, mas perseverou, não mudou de rumo e manteve seu plano de saneamento da companhia.

Anos mais tarde, foi consagrado e glorificado por todos, inclusive pelos críticos. Tornou-se o executivo mais admirado dos Estados Unidos. Obteve muitos resultados positivos. Transformou a GE na companhia com o maior valor de mercado do mundo e na quinta empresa norte-americana em faturamento. Mas seu principal feito, que agradou a todo povo americano, é que a GE tornou-se a maior organização em desenvolvimento de pessoas. Welch tornou-se especialista em selecionar as pessoas certas para os lugares certos e

em desenvolver talentos dentro da empresa. Anos depois do início de sua gestão, conseguiu gerar de cinco a seis vezes mais empregos do que havia eliminado. Seu país e o mundo passaram a considerá-lo, então, o maior administrador do século XX.

No exemplo acima, cortar despesas e enxugar a folha de pagamento foi o primeiro diferencial do grande Jack Welch. O segundo diferencial foi a convicção e a coragem de manter seu direcionamento. Mesmo sofrendo, mesmo caluniado, seguiu com rigor, sem abandonar seu plano de ação. Arcou com todas as consequências de suas condutas. Não é à toa que ganhou tamanho reconhecimento.



MEADOS DE 2003

REFORMA CONSTITUCIONAL DA PREVIDÊNCIA SOCIAL



IDEAIS DEVEM SER CUMPRIDOS — NÃO CEDA A PRESSÕES.

Consideradas as especificidades de cada cargo, tracemos um paralelo entre o maior executivo do século, Jack Welch, e nosso Presidente da República, Luiz Inácio Lula da Silva. Retorno à segunda questão da página [144](#) relacionada a Welch, mas associando o tema a eventos políticos brasileiros ocorridos em meados de 2003.

Recordemos: Welch manteve suas convicções, mesmo recebendo diariamente as pressões e ameaças de políticos, sindicatos, entidades e trabalhadores em geral. Mesmo ouvindo desaforos, permaneceu na mesma direção, sem mudar de rumo.

Guardadas as diferenças, foi o que ocorreu com nosso Presidente em meados do ano de 2003. Lula sofreu pressões de várias categorias, principalmente de alguns juízes e militares que não queriam alterações em pensões e aposentadorias. Quem não se lembra dos sindicalistas e radicais que quebraram vidros do Palácio da Alvorada? Todos contra a Reforma da Previdência.

Lula, assim como Welch, enfrentou tudo isto com RIGOR, CORAGEM E CONVICÇÃO.

No dia 24 de junho, o Presidente declarou:

— A cada dificuldade, me sinto o brasileiro mais otimista que este país já teve. Não tem chuva, não tem geada, não tem terremoto, não tem cara feia, não tem um Congresso Nacional, não tem um Poder Judiciário; só Deus será capaz de impedir que a gente faça esse país ocupar o lugar de destaque que ele nunca deveria ter deixado de ocupar.

Foi uma resposta a todas aquelas pressões que Lula vinha recebendo. Sua fala gerou muita polêmica por ter sido entendida de várias maneiras. Algumas dessas interpretações têm relação com os acontecimentos e com a conduta de Jack Welch durante seu período à frente da GE.

Vimos que Jack também seguiu firmemente, sem se importar com as opiniões de seus críticos. Lula estava tentando fazer o mesmo no caso da reformas. As palavras do presidente podem ser interpretadas da seguinte maneira:

— As reformas acontecerão, custe o que custar, mesmo que eu tenha que ir contra todas as autoridades, enfrentando o Poder Judiciário, o Poder Legislativo. Ninguém será capaz de segurar meu desejo e minha vontade. Essas reformas vão acontecer de qualquer jeito.

Ou ainda:

— Parem de me pressionar. Deixem-me tomar as medidas certas, deixem-me reduzir os custos e a folha de pagamento da Previdência, pelo amor de Deus. Eu preciso fazer a reforma. Ajudem-me. Não quero mudar de rumo. Vou fazer isso e ponto final!



"LUIZ INÁCIO LULA WELCH DA SILVA"

As duas interpretações da resposta de Lula guardam semelhanças com as situações vividas por Jack Welch e têm tudo a ver com o jeito de ser do maior empresário do século XX.

A semelhança entre os dois é que ambos administravam grandes potências, basicamente com o mesmo problema. Jack administrava a quarta empresa privada do mundo. Lula administra a 15ª economia do mundo. A outra semelhança? A folha de pagamento com valor insuportável.

Nas duas situações, tanto para Lula como para Jack, a folha de pagamento estava alta, absurda, descontrolada, sem parâmetro, exorbitante, passando dos limites. No caso da Previdência Social, os valores empenhados em pagamentos eram desproporcionais à realidade do povo brasileiro.

O que diferencia a situação de nossos dois administradores é que Jack dirigia uma empresa privada. Podia ser criticado, receber desaforos, ser sacrificado, cair no conceito das pessoas e, mesmo assim, continuar seu projeto sem mudar nada, sem mudar o rumo. Mas e o nosso presidente? Poderia manter o rumo sem desvios? Poderia se sujeitar a bater de frente com gente e setores poderosos? Poderia correr o risco de ter índices maiores de rejeição?

O que fazer? Executar as mudanças necessárias ou manter os índices de aprovação? Esse é o dilema dos governantes do mundo. Eles têm que decidir entre ENFRENTAR tudo com **rigor, coragem e convicção**, tomando condutas muitas vezes impopulares, ou NÃO ENFRENTAR e permitir que perdurem os erros e a situação de dificuldade.

A resposta a essa questão define e determina diferentes resultados. A GE se transformou numa das empresas mais ricas e produtivas do mundo. O Brasil, cujos governantes enfrentam pressões de todos os tipos, ainda caminha lentamente, demorando a superar suas dificuldades.



QUANDO FIZER ALGO, MELHOR FAZÊ-LO POR COMPLETO.
REFORMA PREVIDENCIÁRIA: QUASE... FALTOU POUCO.

Nossa Reforma Previdenciária ocorreu com alguns remendos. Duas conclusões parecem corretas. 1) Vamos economizar alguns bilhões de reais, o grande mérito da reforma. 2) Continuaremos a ter rombos e déficits mensais de bilhões, muito maiores do que os bilhões economizados. As despesas na Previdência Social continuarão maiores do que os valores arrecadados. Assim, nossas dificuldades vão continuar já que a segunda situação sufoca e esmaga a primeira. Prova disso é que, em março de 2004, os ânimos já estavam

acirrados novamente. O ministro da Previdência chegou a propor um aumento na contribuição ao INSS como forma de pagar os aposentados. Como disse em outros capítulos: aumento é a solução para tudo e para todos. Foi duramente criticado, fora e dentro do governo, e resolveu se calar. O episódio só atesta que a conta ainda não fecha.

O Sistema Previdenciário continuará extremamente deficitário. Sua folha de pagamento continuará provocando rombos de bilhões de reais, arruinando a vida econômica do país. Mais uma vez, uma minoria receberá benefícios em detrimento da maioria.

Há que se passar por muitas gerações antes de saborearmos conquistas e resultados como aqueles obtidos por Welch. Ainda que o Brasil tenha condições para dar esse salto, ainda que sejamos a 15ª economia do mundo, ainda que faturemos muito mais que a GE, ainda que não tenhamos problemas de vendas e de entradas, nosso desafio permanecerá. Infelizmente, não temos como aplicar a grande solução: o rígido CONTROLE DAS DESPESAS, tema desta parte. Despesas, malditas despesas, que nunca nos deixam e que nos viciam e nos contagiam, deixando-nos incapazes de tomar uma decisão mais drástica. Já podíamos ter um país bem melhor se no passado as tivéssemos sob controle, se não tivéssemos alimentado a cultura dos subsídios, das facilidades na obtenção de contratos milionários, do emprego sem produtividade.

Jack e Lula, definitivamente, demonstraram ter semelhanças e convergências em suas intenções e em seus ideais. Lula foi capaz até mesmo de rejeitar certas teorias da cartilha socialista. Quem sabe Deus ilumine nosso presidente e, em futuro breve, tenhamos nosso Luis Inácio Lula Welch da Silva.

Assim, poderemos viver num Brasil melhor, um Brasil-Empresa, bem administrado, conquistando lucros, fazendo investimentos, construindo escolas, estradas e hospitais, gerando empregos e, principalmente, garantindo dignidade aos brasileiros mais necessitados.

A intenção de nosso Presidente continua das melhores. Falta aprimorar-se e vencer desafios como: MANTER A FOLHA DE PAGAMENTO ENXUTA, COM RIGOR, CORAGEM E CONVICÇÃO, SEM DESCUIDAR-SE E SEM MUDAR DE RUMO*

Nosso Segundo Mandamento quase se cumpriu. Faltaram algumas centenas de milhões de reais gastos em salários. Como diria meu amigo: — Enxugar folha de pagamento "não é fácil não". Chega a ser doloroso.

* O Brasil é hoje a 15ª economia do mundo. O PIB brasileiro em 2003 ficou em US\$493 bilhões. Desde 1998, o país, que já foi a 8ª economia do mundo, foi ultrapassado por Canadá, Espanha, México, Holanda, Índia, Austrália e Coréia do Sul. O Brasil cresceu no período 1998/2003, em média, 1,4% ao ano. Em um ranking de taxa de crescimento do PIB com 178 países, o Brasil fica em 164ª lugar.

GOVERNAR... A ARTE DE MUDAR... PENA... DE RUMO.

*Um Plano de Ação Um bom projeto.... grandioso... ousado
.. de resultado.....*

*Agora mudaremos....radicalmente do pior para o
melhor do baixo para o alto da pobreza para a
riqueza... do atraso para o avanço...da rua para a escola
..... da tristeza para a alegria
..... da fome para o prato...
será ? tudo isto ? quem sabe.....*

Antes..... momentos difíceis.....

*.....alguns sacrifícios de
poucosna perda se ganha.....na mudança,
esperança*

*Chiadeira total..... revolta dos poucos.....parecem
muitos...*

*quase a totalidade... não são não... são poucos mesmo
.....favorecidos demais*

*Passeatas.....quebradeiras....janelas danificadas
.....vidros*

*estilhaçados.....faixas ...muitas faixas.....imprensa
presente..... eles gostam disso.....democracia; faz
parte notícia, notícia Jornal Nacional.....*

*Popularidade caindo.....pesquisa abaixando....
preocupação total.....*

adeus determinação.....

adeus persistência.....

adeus plano de ação.....

*É o que queremos?...nããooo.....nããooo.....volta tudo ao
normal...normal que faz mal.....*

Que pena nada mudou.....continua tudo igual

Governar: cortar despesas ou pagar por elas

Nesta segunda parte — Cuidando das despesas — o item mais representativo é a folha de pagamento. Os exemplos da GE e da Previdência Social deram uma idéia dessa importância. Na GE foram tomadas todas as medidas para que a folha de pagamento fosse corrigida, de acordo com as necessidades da empresa. Com isso, a empresa tornou-se exemplo de eficiência em todo o mundo.

Em nossa Previdência Social, o déficit, o rombo de bilhões na folha de pagamento, será mantido e seguiremos com os problemas sociais que nos

afligem. Esse tema originou o título "Governar — Cortar despesas ou pagar por elas". No caso do Brasil, vamos pagar por elas.

Estou falando muito aqui de algo distante de meu universo: administração e controle de recursos públicos. Mas também de algo que conheço em detalhes: folha de pagamentos. É evidente que qualquer governante, especialmente no Brasil, adoraria ter uma folha de pagamentos enxuta e realista. Se houvesse a resolução definitiva desse único problema, a maior parte dos outros estaria resolvida.



ABSURDOS VANTAJOSOS TENDEM A PERDURAR!
VOCÊ NÃO TEM MANDATO — EXECUTE AS RESOLUÇÕES.

Vamos dar mais alguns exemplos de gastos extravagantes relacionados à folha de pagamento. Já falamos da situação atual da Previdência Social. Agora, recordemos alguns absurdos do passado recente. Depois desses exemplos, espero que fique clara a importância de não descuidarmos da execução de nosso Segundo Mandamento.

Em 1999, o Estado do Rio Grande do Sul gastou 80% de sua receita líquida com a folha de pagamento de seus servidores. Sobraram 20% para cuidar da educação, da saúde, do transporte, da agricultura, da indústria e de tudo mais. Não é um absurdo? Um de seus secretários estaduais, contrariando as expectativas e promessas da campanha eleitoral, veio a público e sentenciou:

— Somos a favor do serviço público profissionalizado e a estabilidade é essencial nesse caso. Não vamos demitir nossos servidores.

Welch talvez passasse mal se lesse ou ouvisse essa declaração. Nessa época, o mesmo fato ocorria em outros estados. Em Minas Gerais, 78% de toda receita do estado estava comprometida com a folha de pagamento do funcionalismo público. No Estado de Goiás, cerca de 20% da população ativa

ocupava cargos públicos e consumia 65% do dinheiro arrecadado em todos os setores. Em cada dez trabalhadores goianos, dois faziam parte do funcionalismo público e consumiam 65% do total pago em impostos e taxas pelos oito restantes.

Em resumo, poucos usufruem das riquezas produzidas por muitos. Privilegia-se uma minoria em troca do sacrifício da maioria.

O grande problema é que nossos dirigentes podem até ser bem intencionados, mas não se sujeitam a receber críticas e tremem ao ver faixas de protesto e perceber queda nos índices de popularidade. Seus mandatos são curtos demais para que se desgastem e percam o prestígio político. Isso é o que mais receiam.

Decidem, então, mudar de rumo, alterar a execução e prática de seus planos audaciosos, prometidos durante as campanhas políticas. Falta-lhes **rigor, coragem e convicção** no firme propósito de manter a **folha de pagamento enxuta** e sob controle.

3º

TERCEIRO
MANDAMENTO
DA LUCRATIVIDADE

*Gastar o mínimo com terceiros.
“Verticalizar o que puder”.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Terceiro Mandamento da Lucratividade

Quem controla? Terceiros? Nãããoooooooo!



CONSTRUA SEU PRÓPRIO CAMINHO.

SE CONSEGUIR: "VEM LIDERANÇA, QUE TE QUERO!"

QUEIJO DE BIB'SFIHA, REQUEIJÃO CREMILY, QUEIJO CHEDDAR E MUSSARELA.

Quem produz? Laticínio Promilat.

Quem controla? É o Habib's.

Mensalmente são captados dois milhões de litros de leite diretamente das fazendas produtoras de leite para fazer os queijos consumidos nas lojas Habib's. Antigamente, o queijo da Bib'sfiha passava por três intermediários. Atualmente não passa por nenhum. Resultado:

Preço da Bib'sfiha de queijo: US\$0,18.

Pizza grande de mussarela: US\$1,90.

SORVETES, DOCES GELADOS E SOBREMESAS.

Quem produz? Indústria de sorvete Icelip's — Porto Fino.

Quem controla? É o Habib's.

Não necessitamos comprar de grandes indústrias de sorvete que embutem altos custos em seus produtos devido a suas enormes estruturas de despesas. Kibon e Yopa não visitam nossas lojas.

Resultado:

Preço da casquinha de sorvete: US\$0,32.

PÃO SÍRIO, PÃO DE HAMBÚRGUER E DISCOS DE PIZZAS. Quem produz? —

Panificadora Arabian Bread.

Quem controla? É o Habib's.

Resultado: maior produção, maior controle, custo otimizado, menor preço.

FÁBRICA DE PASTEL DE BELÉM, BIB'S TORTA E BIB'S FOLHADA.

Quem produz? Indústria P.B.B.T.

Quem controla? É o Habib's. 300 funcionários —

4 milhões unidades/mês.

Resultado: o doce é português, o preço é uma piada: US\$0,26. Promoção Bib's

Torta: compra 1, leva 2; compra 2 leva 4, compra 10 leva 20.

PROPAGANDA E MARKETING.

Quem faz? Agência de Publicidade PPM.

Quem controla? É o Habib's.

Vinte pessoas, entre elas, diretores de criação, de produção, de mídia, que vão dormir, acordam e passam o dia todo só pensando em Habib's.

Resultado: maior criatividade, maior rapidez e agilidade, melhor desempenho, maior rendimento. Ah! Ia me esquecendo: menores custos.

CAPTAÇÃO DE PONTOS COMERCIAIS E EQUIPE DE CORRETORES.

Quem faz? É a Imobiliária Planejj.

Quem controla? É o Habib's.

Nossos corretores são exclusivos, têm compromisso maior com o Habib's. Não trabalham para outras imobiliárias.

Resultado: encontram os melhores pontos comerciais e as melhores condições de locação.

Quem controla? É o Habib's.

Apareceu um ponto comercial, onde quer que seja, em apenas quatro horas somos capazes de ter um primeiro projeto, ainda que o negócio não tenha sido concretizado. Assim temos mais informação para negociar melhor. E ainda: construções mais baratas, reformas mais rápidas.

SERVIÇO DE RELACIONAMENTO COM CLIENTES, SERVIÇO DELIVERY 28'.

Quem faz? Alô Tia Éda.

Quem controla? É o Habib's.

Em seis meses, dois milhões de pedidos *delivery* foram entregues aos clientes em menos de 28 minutos. Quando o serviço ultrapassa esses minutos, o cliente nada paga. Quem tem esse conceito? Só o Habib's.



MANTENHA O DOMÍNIO E AS RÉDEAS DO TEU NEGÓCIO OU ATIVIDADE

*Faço..... produzo..... fabrico..... executo..... controlo....
domínio total diferença maior.....cliente melhor.....
vem liderança, que te quero*

Nos parágrafos acima, você teve acesso à parte das empresas que ancoram o Habib's. Qual dessas empresas é terceirizada? Nenhuma. Você viu algumas vantagens importantes que cada empresa consegue oferecer ao Habib's e seus clientes. Chamo esse sistema de "verticalização", ainda que não exista tal termo, na língua portuguesa.



TERCEIRIZAR OU "VERTICALIZAR"? A MAIORIA RESPONDE: TERCEIRIZAR. LÓGICO! A LIDERANÇA É DE POUCOS.

Jamais consegui falar sobre esse assunto sem grandes questionamentos e polêmica. Coloco pimenta no assunto dizendo o seguinte: aquele que é capaz de "verticalizar", mas terceiriza, é porque quer evitar preocupações e responsabilidades maiores, quer deixar trabalho para outros e não se preocupa com custos. Assim, compra de terceiros. Agindo assim, fica tudo facilitado e resolvido, basta fazer o pedido, receber a mercadoria, e pronto.

Algum defensor da terceirização poderia dizer: "mas antes de comprar de terceiros, exijo a planilha de custos". Engano total. Falando sinceramente, acho as planilhas de custos uma enorme piada. Participei de várias reuniões entre comprador e vendedor, discutindo e analisando planilhas de custos. Podem ser "feitas e apresentadas" de muitas maneiras convincentes, mas nem sempre é respeitado o interesse do comprador e do cliente final.

Por não dominar totalmente a cadeia de produção, o comprador não tem condições de analisar detalhes que são importantíssimos na formação do preço final do produto.

Dessa forma, defendo a tese de que só se pratica a terceirização em duas situações:

- 1) Quando NÃO se tem capacidade financeira, estrutural ou de conhecimento para se confeccionar o produto ou prestar o serviço desejado. Se não há como, se não há o que fazer, se falta investimento e conhecimento, aí não tem jeito mesmo, há que se terceirizar. O resultado é que essa empresa terá dificuldade de liderar o mercado ou segmento em que atua.

- 2) Quando existe uma "terceirização dependente", aquela que está sob nosso total controle.

Tive o prazer de palestrar na Movelar, uma das maiores produtoras de móveis do Brasil, e vi que lá se pratica a "terceirização dependente" de maneira eficiente, profissional e segura. A Movelar compra todos os equipamentos e maquinários, compra toda a matéria-prima e disponibiliza toda essa estrutura para outras empresas produzirem os móveis que vendem. É um caso de "terceirização dependente" porque o controle é da Movelar, principalmente no que se refere a qualidade e custos finais. Aí, tudo bem.



SUA CADEIA DE PRODUÇÃO PERTENCE A VOCÊ.
FIQUE ATENTO — CUIDE DELA.

Contra a "verticalização", já ouvi diversos especialistas e consultores dizerem: "você deve focar seu negócio principal e terceirizar aquilo que não lhe pertence ou não lhe compete". Concordo, desde que o descrito como "aquilo que não lhe pertence e não lhe compete" realmente nada tenha a ver com o cliente final.

Não devemos ter uma empresa aérea só porque nossos executivos viajam muito de avião. Seria um absurdo, pois o cliente final nada tem a ver com esse transporte. Mas, aproveitando o exemplo, afirmo que companhias aéreas não deveriam dispor de aviões de terceiros para transportar seus clientes finais. Exemplifiquemos melhor. Por que adquirir queijo para fazer Bib'sfiha em um laticínio de terceiros se posso eu mesmo fabricar esse produto? Por que comprar sorvete da Kibon se posso eu mesmo fabricar um produto de semelhante qualidade?

"Ah, mas seu negócio é fast-food e não laticínio nem sorveteria", insistiriam os especialistas.

Que bobagem essa colocação. Quem deve cuidar de toda a cadeia de produção somos nós mesmos. Por acaso esses produtos não pertencem ao nosso negócio? Pelo valor de dois baldes de sorvete da Kibon, compro três ou quatro de nossa indústria de sorvete. Quem ganha é meu cliente final, que paga menos pelas bolas de sorvete nas Lojas Habib's. Além disso, a qualidade desse produto é semelhante ou até mais alta. Sou eu que a controlo.

O que se esquece na terceirização é que ela, na maioria das vezes, impede que pratiquemos algo que faz parte de um mandamento básico: preço baixo, o menor possível.

Se temos que vender nossos produtos ao menor preço possível, devemos adquiri-los ao menor preço possível. O problema é que os custos dos produtos se tornam maiores quando se terceiriza. Pelo menos em meu negócio, isso ocorre com os queijos, com os sorvetes, com as sobremesas, com os pães e com outros tantos produtos.

Quem terceiriza se torna menos competitivo na batalha de preços ao consumidor final. O cliente acaba pagando mais pelos produtos que compra.



DETECTE OS ATRAVESSADORES. ELES ESTÃO MINANDO SEUS LUCROS.

Vendemos 600 milhões de unidades de Bib'sfihas por ano. Não existe milagre. Conseguimos esses números porque nosso preço é muito competitivo. Um ótimo produto por US\$0,13. Estamos conseguindo atender nossos clientes dentro do binômio que eles mais valorizam: qualidade com preço baixo. A "verticalização" ajuda muito na resolução dessa equação.

Um dos grandes problemas do preço final ao consumidor é a presença de atravessadores. Sei que há diferenças entre atravessador e terceiro, mas em alguns itens eles apresentam semelhanças. Estudos mostram que grande parte dos produtos passa, da origem ao consumidor, por entre três e cinco atravessadores. Com isso, os produtos absorvem no preço os gastos de cada um com impostos, energia, aluguel e folha de pagamento. Embute-se nesse valor também o lucro de cada atravessador e, às vezes, os custos derivados de má administração, falta de capacidade e ganância.

Com a "verticalização", nós do Habib's temos muito mais trabalho e preocupação porque são mais empresas para controlar. Entretanto, as vantagens são muito significativas, principalmente em relação à redução de custos dos produtos finais.

Somos líderes de mercado em alguns produtos e nos tornamos a maior cadeia de fast-food árabe do mundo. Graças à verticalização, podemos praticar e manter o diferencial de nosso décimo mandamento: **VENDER NOSSOS PRODUTOS AOS MENORES PREÇOS POSSÍVEIS**. A "verticalização", portanto, é um grande diferencial que nos permite exercer pleno domínio sobre nosso negócio ou atividade.

Não sei se seu negócio ou atividade permite esse lance de independência, mas tente de alguma forma seguir nosso Terceiro Mandamento: **GASTE O MÍNIMO COM TERCEIROS - "VERTICALIZE" O QUE PUDER**.

PARTE 3 Cuidando das vendas



Cuidando das vendas



RECAPITULANDO E ORDENANDO...

Antes de iniciarmos esta parte, por questões DIDÁTICAS, para que você recorde e não se perca, faço uma breve revisão dos quatro mandamentos pelos quais já passamos. É rapidinho!

[A PARTE 1, CUIDANDO DO ATENDIMENTO](#), deu origem ao nosso Décimo Mandamento da Lucratividade: SERVIR BONS PRODUTOS, DA MANEIRA MAIS RÁPIDA, SEMPRE COM MUITA ATENÇÃO, AOS MENORES PREÇOS POSSÍVEIS, EM UM LOCAL AGRADÁVEL E LIMPO. Nosso foco principal foi o cliente, o "sentido de tudo".

[A PARTE 2, CUIDANDO DAS DESPESAS](#), deu origem aos três primeiros mandamentos da lucratividade. Vimos que, se queremos ser competitivos, se queremos ter melhores preços que nossos concorrentes, se queremos atrair cada vez mais clientes, temos de dar atenção redobrada ao controle de despesas.

No Primeiro Mandamento da Lucratividade, ANDAR COM O MAPA DE DESPESAS NO BOLSO, dissemos que é preciso ter constante contato com esse instrumento de ajuda. Sem ele, nada feito.

O Segundo Mandamento da Lucratividade, MANTER A FOLHA DE PAGAMENTO ENXUTA, COM RIGOR, CORAGEM E CONVICÇÃO, SEM DESCUIDAR-SE E SEM MUDAR DE RUMO, chamou a atenção para essa necessidade, ainda que essa austeridade interfira na vida das pessoas, em seus sentimentos e emoções.

O Terceiro Mandamento da Lucratividade, GASTE O MÍNIMO COM TERCEIROS, VERTICALIZE O QUE PUDER, mostrou a importância de cuidarmos, nós mesmos, daquilo que afeta diretamente nosso consumidor final. Preços e qualidade são as grandes conquistas resultantes dessa atitude.

Assim, já cuidamos do atendimento ao cliente e das despesas. Agora, vamos CUIDAR DAS VENDAS, nossa PARTE 3.

SER VENDEDOR. CHATO OU AGRADÁVEL? A ESCOLHA É SUA.

O MELHOR VENDEDOR....procura um bom produto para vender.....faz de tudo para se fazer entender.....tenta ser o mais claro possível. passa o que sente em seu coração.....

O MELHOR VENDEDOR.....recorda e diz o que de bom passou em sua vida...indica novos caminhos e horizontes.....ensina as pessoas a serem persistentes e a ter determinação.....ilumina seu cliente com idéias de lutas e conquistas....dá ânimo às pessoas.....

O MELHOR VENDEDOR.....não esgota o assunto e deixa um pouco para depois não tem pressa.....deixa seu cliente pensar e entender o que se passou.....pesquisa sempre a venda anterior.....

O MELHOR VENDEDOR.....divulga e anuncia sua próxima Venda.....está sempre criando expectativa acima de tudo percebe a hora de parar.



DEFININDO LUCRO.

Antonio Alves é dono da rede de postos de gasolina Graal. Batalhador, começou com a Padaria 15, no Largo Treze de Maio, em Santo Amaro, bairro paulistano onde circulam os nordestinos da Zona Sul. É um patrício que muito admiro, um grande amigo. Com seu sotaque português, ele define lucro em uma só frase: "o que se ganha é o que se leva". Para ele, lucro é o que se leva para casa, o que se coloca no bolso.

De uma maneira didática e simples, podemos dizer que lucro é a diferença entre faturamento (entradas), o valor apurado com produtos vendidos e serviços prestados, e despesas (saídas), os gastos para manter o negócio. Resumindo: $LUCRO = ENTRADAS - SAÍDAS$. E pronto!

Na parte das SAÍDAS, das DESPESAS, já tivemos contato com três mandamentos específicos. Agora, vamos tratar das VENDAS.

4º

QUARTO MANDAMENTO DA LUCRATIVIDADE

*Qualificar as vendas.
Priorizar os 4 Qs:
O que se vende,
Quanto vende,
Quem vende
Quem cuida da venda*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Quarto Mandamento da Lucratividade

O que vender... Escolha bem. Seu futuro depende disso.

 NÃO NOS CABE SABER QUE DISTÂNCIA TEMOS DE PERCORRER.
NÃO USE TAMANCOS.

Há muitos anos, um grande amigo foi levado pelos corretores a comprar uma fábrica de tamancos no Belenzinho, um tradicional bairro operário de São Paulo. A fábrica era de um velho chinês, que mantinha o negócio havia 25 anos, sempre atuando no mesmo ramo e atividade.

A fábrica não era lá grande coisa. Tinha funcionários de poucos sorrisos. O ambiente era decaído, antigo, com paredes descascadas. Mas como o negócio era barato demais, algo que hoje equivaleria a US\$10 mil, meu amigo comprou a tal fábrica.

Passados 30 dias, meu amigo chamou o chinês para uma conversa. Queria devolver a pequena indústria. Havia um problema: o chinês aceitava a proposta, mas não devolveria o sinal pago. Meu amigo, sem maiores esforços, mais que rapidinho, aceitou as condições do chinês e desfez a negociação. O chinês, curioso e perplexo, perguntou: — Por que o senhor devolveu a fábrica tão rapidamente, em apenas 30 dias, sem maiores esforços, mesmo perdendo o dinheiro do sinal?

Meu amigo, de pronto, respondeu:

— Não me é dado o benefício da eternidade. Não pretendo ficar aqui o tempo que o senhor levou para descobrir que seu negócio é ruim. Prefiro perder o dinheiro do sinal, em vez de perder 25 anos de vida. Quero aproveitar o tempo que me resta para encontrar aquilo que procuro.



O QUE VENDER... O QUE OFERECER.

*Insisti....trabalhei....lutei....nada consegui....
que foi que eu fiz?...
onde foi que errei?....*

Aquilo que escolhemos para vender, fazer ou oferecer é tão importante que muitas vezes determina o destino de nossas vidas. Acompanhamos a história da fábrica de tamancos. Não podemos nos amarrar a determinadas situações e passar a vida nelas. Temos objetivos e ideais a serem conquistados. Necessitamos de lucidez, de clareza de objetivos. O caminho das conquistas costuma ser longo. Necessitamos de velocidade e de rapidez. Tamancos a bom preço para nada servem, a não ser nos atrasar. Meu amigo percebeu isso e se mandou. Não quis saber dos tamancos.



**ESTÁS COM AS MÃOS VAZIAS? QUE BOM! ASSIM VOCÊ TEM
OPÇÃO DE ESCOLHER O QUE FAZER!**

Faz diferença, e muita, saber O QUE vamos fazer, O QUE vamos escolher como profissão, O QUE vamos oferecer aos nossos clientes, O QUE vamos vender, O QUE vamos comercializar e negociar.

Esses questionamentos, no início de uma vida profissional ou no início de um novo investimento são importantíssimos porque nos guiam para o sucesso ou para o fracasso. Não há como fazer mágica somente com as mãos vazias, sem nada. Precisamos, então, escolher e analisar com muito cuidado o que vamos fazer.

Temos que escolher nosso próprio destino. Determiná-lo. Não podemos ser como o trigo, ao qual não cabe escolha e que tanto pode converter-se em matéria-prima para o pão, como pode deitar-se na terra, durante a semeadura, e

renascer em milhões de outros grãos, como também pode servir de alimento para os porcos.

Por exemplo, a escolha da especialidade dentro da nossa profissão é importantíssima. Não se escolhe algo pouco útil, pouco difundido, que as pessoas nem mesmo sabem para que serve. Alguém diria: eu trabalho com Ufologia. Se dependesse de mim, eu sugeriria:

— Deixe essa profissão. Procure algo melhor; a não ser que você ame de paixão a Ufologia. Aí, siga em frente!

Há pessoas, que mesmo sem paixão, agem como o chinês da história e passam a vida tentando vender produtos que ninguém quer, que ninguém compra, que poucos usam; marcados por alto grau de rejeição. Passam a vida toda de tamancos. Ao trabalhar com Ufologia ou vender tamancos fica obviamente mais difícil de se vencer profissionalmente. Daí a importância de O QUE Fazer, O QUE Vender, O QUE Oferecer.



UTILIZE SEUS SENTIMENTOS, SUA PERCEPÇÃO.
FAÇA-OS AGIR.

Meu Deus! A vida tem muitas opções. Vivemos num mundo que está constantemente nos oferecendo alguma coisa diferente. Algumas pessoas enxergam isso, outras não. É preciso ter olhos de lince. Lembra? Não precisamos enxergar através das paredes, mas precisamos imaginar o que está do outro lado, precisamos ter uma visão futura.

Precisamos olhar ao redor, perceber as oportunidades e aproveitá-las. A visão estreita do chinês fez com que ele ficasse 25 anos "patinando", rodando em falso, sem sair do lugar.



NÃO SOFRA...

NÃO FOMOS PREPARADOS PARA ISSO.

APROVEITE O MILAGRE DA VIDA.

Não faz sentido ficar sofrendo. Não temos o direito de ficar agonizando em determinada situação. Ninguém quer isso; nem mesmo a própria natureza. Nós, humanos, somos o grande milagre da vida. Ela nos foi concedida para que gozássemos a fantástica obra da Criação. Não temos razão para praticar o martírio. Até a santidade hoje está ligada às boas obras e não necessariamente aos sofrimentos.

Da pedra lascada às naves espaciais, o homem fez muitas vezes valer o poder da escolha. Mudou modelos, alterou roteiros, reconstruiu o futuro. Não joguemos fora a oportunidade de termos nascido e de termos vindo a este mundo. Somos parte do grande cosmo, um raro privilégio que Deus nos deu. Assim como a natureza não nos preparou para aceitar a dor, também não determinou que aceitássemos o fracasso.



BUSQUE

FAÇA SUA HISTÓRIA... DE ESPECTADOR A ATOR.

Tenha consciência de que cada um pode escrever sua própria história. Não é certo que nos resignemos a figurar como meros espectadores do mundo, simples comentaristas de coisas fantásticas vividas por outras pessoas. Alguns adquirem coragem e tentam mudar esse roteiro, mas se recolhem depois do primeiro fracasso. Perdem logo a esperança em uma nova vida. Temos que ser como marinheiros que jamais desistem diante de tempestades, que persistem com bravura. Vivem desenvolvendo técnicas e maneiras de escapar da ira do mar e da força do vento.



SINTA...

ATENDA SUAS ANSIEDADES.

Assim como sentimos a necessidade do alimento, da comida, da companhia, dos amigos, da família, dos sentimentos, do amor e da paixão, também devemos sentir a necessidade de um trabalho, de uma atividade melhor. É preciso, portanto, buscar, batalhar, correr riscos, transpor obstáculos, sonhar, fazer planos e, principalmente, trabalhar. Sem transpiração, qualquer inspiração se evapora.



TRABALHE...NÃO DÊ DESCANSO A VOCÊ MESMO...
GLORIFIQUE-SE POR ISSO.

Digo sempre que devemos trabalhar o máximo que pudermos. Não devemos calçar chinelão e muito menos dar férias permanentes aos nossos pés. Trabalho não mata, ocupa o tempo, evita o ócio. Trabalho desperta e faz aflorar a grandiosidade escondida em cada um de nós. Quando assim pensamos, criamos uma força interna capaz de nos ajudar a enfrentar as dificuldades e nos facilitar o caminho até o que buscamos. É essa necessidade, é essa força interior que nos diferencia uns dos outros. No restante, somos muito parecidos.



MUDE...

ESCALE O MURO QUE ESTÁ PELA FRENTE.

Há pessoas que passam a vida toda fazendo o que não querem. Vivem reclamando, sem nunca mudar, sem nunca tentar. Mais vale arriscar a escalada dos muros altos na esperança de encontrar algo melhor do que ficar diante do muro, à espera de algum milagre, esperando que as dádivas venham voando do lado de lá. Temos que procurar transpor o obstáculo, ter a visão futura da nova

oportunidade. Muitos queimam a vida olhando para essa divisória, quietos ou atônitos. E pior: há quem se deixe cercar por um muro invisível. Certas pessoas vêem exatamente as oportunidades do outro lado, mas se recusam a dar o passo fundamental rumo a uma vida melhor. Há perigos? Sim. Mas é preciso enfrentá-los para que algo de novo e de bom aconteça.



ESCOLHA...

AMOR E TRABALHO PODEM SER ETERNOS.

A grande sacada é trabalhar em algo de que se goste. Assim, passamos a vida toda "sem trabalhar". No trabalho e no casamento, vivemos uma eterna busca daquilo que desejamos. Buscamos algo que nos satisfaça, que traga prazer e felicidade. Você não casa com quem não quer. Também não deve abraçar uma profissão que não te seduza. A escolha é sua. Esteja atento. Na história de meu amigo, ele logo percebeu que a fábrica de tamancos não o levaria a lugar algum. Não era naquilo que queria trabalhar. Não queria passar a vida inteira sem a chance de encontrar algo em que pudesse se realizar, que lhe permitisse vencer na vida. O que fez? Perdeu parte dos investimentos, mas ganhou a liberdade. Ainda bem que tomou essa decisão. Anos depois, nos tornamos sócios. Juntos, obtivemos grandes conquistas, algumas delas contadas neste livro.

Quem vende. Não se deixe enganar. Descubra os Rodrigos que você tem.

Agosto de 1997. Visitei a loja da Rua Domingos de Moraes, em São Paulo, a preferida aos domingos, após culto da igreja. Bem lá no fundo do restaurante, estava Rodrigo, o melhor e mais eficiente garçom que conhecia. Boa-pinta, alto, tinha cabelo liso e loiro, penteado para trás. Assim que me viu, disparou em minha direção e foi logo me cumprimentando, pegando as crianças no colo e brincando com todos.

Imediatamente arrumou uma boa mesa e nos acomodou. Tirou o pedido das bebidas e acionou o Zezinho, um garçom magro e baixo que trabalhava há anos na loja, para buscá-las na copa. Em seguida, Rodrigo anotou o que

queríamos comer. Tudo de maneira educada e gentil. Estávamos diante de um atendimento exemplar, em todos os sentidos.

Em nenhum momento, Rodrigo deixou faltar bebidas. Copos vazios sobre a mesa? Nem pensar. Ele sabia inclusive que meu chope preferido é com pressão, com três dedos de colarinho. Naquele domingo ensolarado, tomei três. Veio a comida, a sobremesa e, por fim, o cafezinho, como sempre peço, tipo carioca. No final, acompanhou-me até a porta da loja e se despediu com um belo sorriso. Tudo perfeito.

No carro, eu e Cláudia, minha esposa, conversamos sobre o atendimento VIP que havíamos recebido. Rodrigo nos atendia sempre dessa maneira. Resolvi então homenagear o garçom na Convenção Anual Habib's 2000, que ocorreria no final de novembro. Decidi premiar Rodrigo como o melhor garçom da rede.

Chamei, então, ao escritório central, o gerente e a secretária financeira da loja Domingos de Moraes. Disse-lhes da homenagem que prestaria ao garçom e pedi que, discretamente, controlassem todas as vendas de Rodrigo, monitorando suas comandas e pedidos. Tal controle se basearia em três parâmetros: valor de vendas feitas a cada Cliente (ticket médio), quantidade de bebidas por cliente e quantidade de sobremesas vendidas por cliente. Com esses números, eu justificaria a premiação. Ficaria tudo perfeito. Rodrigo era elegante, atencioso e de boa fala. Faltava apenas mostrar que tinha números de vendas excepcionais.

Durante um mês, todas as comandas de vendas da loja passaram a ser rigorosamente controladas, tanto as de Rodrigo como as dos outros 11 garçons que trabalhavam na loja.

No último dia do mês, fui chamado à loja e descobri que o resultado era surpreendente e inacreditável: no meio de 12 garçons, Rodrigo classificara-se em último lugar. Sim, em último lugar. Quando vi o resultado, quase caí de costas. Não me conformava. Fiquei decepcionado. Na apuração final, Zezinho, o baixinho magrelo, havia obtido a primeira colocação.

O resultado final me surpreendeu. O ticket médio dos doze garçons foi próximo a US\$1,20 por cliente. O de Rodrigo foi US\$0,80. Entre todos, a venda média de bebidas foi de 1,50, ou seja, uma bebida e meia por cliente. A média de Rodrigo foi de 1,09. Os 12 garçons vendiam, em média, 0,33 sobremesa por cliente, ou seja, uma a cada três clientes. Rodrigo vendia 0,15 sobremesa por cliente. Precisava, portanto, de seis clientes para vender apenas uma.

Na convenção anual, Rodrigo não foi eleito o melhor garçom nem o mais eficiente. Ganhou, de brincadeira, o prêmio de maior "fazedor de média" da rede. Foi chamado ao palco e recebeu o tal troféu. Posteriormente, comunicamos a troca de sua função. Deixou de ser garçom. Passou a trabalhar na recepção e no relacionamento com os clientes da loja.

Aproveitei a ocasião para anunciar a criação de um novo sistema de controle na rede: o QUEM É QUEM. Nunca mais eu seria enganado. Os melhores garçons seriam eleitos pelos números de venda, mais especificamente pelos números do ticket médio, da venda de bebidas e da venda de sobremesas, produtos de maior lucratividade da rede. No final do ano, premiamos os melhores garçons da rede. Para os piores, infelizmente, os "prêmios" são outros, por exemplo, treinamento intensivo.

QUALIFIQUE AS VENDAS. PRIORIZE OS 4 QS.

No controle e cuidado com as despesas, vimos mandamentos importantes que podem render benefícios de até 6% na lucratividade de nossas lojas. Com as VENDAS, ocorre o mesmo. Se as qualificarmos, também podemos aumentar significativamente a lucratividade.

Utilizamos o exemplo de Rodrigo para ilustrar os Qs que qualificam as vendas. O primeiro Q refere-se a O QUE SE VENDE. Se comercializamos mais bebidas, sobremesas e aperitivos, estamos qualificando as vendas. Esses produtos dão altíssimas margens de lucro individuais. Se as quantidades forem grandes, aumenta de modo significativo o lucro das lojas. Daí a prioridade à venda desses produtos.

O segundo Q refere-se a QUANTO SE VENDE. Não é só vender e pronto. Temos de atingir números e metas. No Habib' s, esse objetivo está bem claro. Trabalhamos para vender a cada cliente 1,5 bebida e 0,33 sobremesa. Traduzindo: a cada dois clientes devemos vender três bebidas. A cada três clientes, temos de vender uma sobremesa.

O terceiro Q refere-se a QUEM VENDE. Vendas qualificadas necessitam de pessoas qualificadas. Objetivos, metas e números dependem de pessoas. Em

nossa história, Rodrigo vendia a cada grupo de 1.000 clientes um total de 1.090 bebidas e 150 sobremesas. Com o mesmo número de clientes, Zezinho vendia 1.650 bebidas e 340 sobremesas. Uma imensa e absurda diferença na busca da lucratividade.

Ter Rodrigos ou ter Zezinhos faz uma tremenda diferença na busca da lucratividade. Rodrigos dão um resultado. Zezinhos dão outros, completamente diferentes. Saber QUEM É QUEM faz diferença, daí o cuidado com nosso terceiro Q — QUEM VENDE.



QUEM CUIDA..



É A LUZIA MARIA...

Quando montamos nossas primeiras lojas, a secretária financeira não tinha grande destaque. Ganhava um pouco mais do que a recepcionista, ainda que suas responsabilidades fossem bem maiores. Durante muito tempo, a função passou despercebida, ou não muito percebida.

Assim foi durante muitos anos, até que no início de 1996 uma loja Habib's, a de São Bernardo do Campo, começou subitamente a se destacar na rede. De uma maneira surpreendente, passou a chamar a atenção de todas as pessoas do escritório central, inclusive a minha.

A curva de crescimento do faturamento dessa loja começou a subir num ritmo anormal, bem diferente das demais. A unidade passou a apresentar índices de lucratividade inéditos. Uma loucura, das melhores.

Passamos então a investigar o que ocorria naquela loja. Afinal, os números de lucratividade jamais tinham sido registrados. Fui, então, até a loja e comecei a pesquisar as razões daquele fenômeno. Precisava saber o que de anormal estava ocorrendo.

Ao ver o quadro de vendas, perguntei aos garçons por que seus números eram tão altos, por que suas vendas de bebidas e sobremesas e seus tickets médios eram superiores aos dos colegas de outras lojas. O que eles responderam? É A LUZIA MARIA!

Vi que os balconistas trabalhavam motivados, sorridentes, com uniformes impecáveis. Soltavam as bebidas rapidamente, sem demora. Perguntei a um

deles: qual o motivo de tanta rapidez? O balconista respondeu: É A LUZIA MARIA!

Pedi para ver o mapa de despesas. Ao analisar a folha de pagamento, perguntei por que os gerentes haviam recebido valores tão altos de participação sobre o lucro das lojas. E lá veio a mesma resposta: É A LUZIA MARIA!

Ao encontrar o administrador da Loja, Atílio, tricampeão da rede, revelei que a loja era a melhor em lucratividade, e que ganharia o merecido troféu na convenção anual de final de ano. Ele exclamou: É A LUZIA MARIA!



É DA PRIMEIRA FUNÇÃO QUE SURGEM OUTRAS.
EXECUTE-A DA MELHOR FORMA.

Nunca tinha ouvido falar na tal da LUZIA MARIA. Sabia apenas que ganhava em torno de US\$200 por mês em nossa loja. Dessa forma, resolvi conhecê-la. Era uma pernambucana forte, à época com 37 anos, que havia nascido em uma família de 12 irmãos. Desempregada, deixou o Nordeste e veio para São Paulo. Crente em Deus, fervorosa em sua devoção, tinha à época cinco filhas. Duas delas eram adotivas, irmãs de três e seis anos, que conhecera no orfanato em que prestava serviços voluntários. Apaixonou-se de coração pelas garotinhas.

LUZIA MARIA fora admitida na loja apenas para exercer a função de secretária financeira, mas demonstrou uma habilidade incrível para CUIDAR DAS VENDAS. Tudo que fosse relacionado com o assunto era com ela mesma, desde a apuração dos números, o esquema de premiação dos garçons até a motivação dos demais funcionários. Todos se surpreendiam com sua maneira de conduzir e conquistar as vendas. Batalhava nisso todos dias. LUZIA MARIA era incansável. Havia se especializado em qualificação de vendas mais do que ninguém; mais até do que os gerentes e administradores da loja.

Oito anos se passaram. Atualmente, LUZIA MARIA é sócia-proprietária de duas lojas Habib's, uma na Avenida do Estado e a outra na Rua Pereira Barreto,

no Bairro de Santo André. Mais uma vez, o diferencial fez diferença. Tenho a honra de dizer que sou sócio de LUZIA MARIA nessa última loja citada. Além disso, ela continua responsável pela administração das lojas Habib's São Bernardo do Campo e Habib's Shopping Metrôpole.

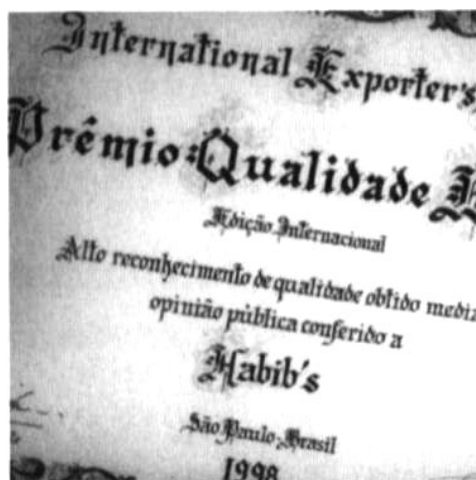
LUZIA MARIA tornou-se sinônimo de eficiência em matéria de obtenção de lucratividade. É um exemplo de crescimento e de mobilidade de função entre todos os funcionários da rede. Sua vida profissional mudou. Seus resultados de lucratividade despertaram o interesse de sócios que freqüentemente a convidam para administrar novas lojas.

Ela agora tem os olhos no que é seu. Cuida daquilo que conseguiu conquistar com as próprias mãos. Agora tem suas próprias lojas. Luzia Maria passou a fazer parte do seleto grupo de mulheres administradoras da rede. Mulheres maravilhosas, eficientes, ótimas gestoras e sensíveis. Descomplicam tudo, tornam tudo mais simples e fácil. Lídia, Luciana, Bia, Cintia, Ana, Beatriz, Lúcia e Luana são algumas dessas magníficas figuras.

Desde essa época, graças ao exemplo de LUZIA MARIA, a função de secretária financeira passou a ser considerada Função Coluna Mestra na Rede Habib's. Mudou totalmente o perfil do cargo. Quando lhe perguntam como conseguiu tornar-se dona de duas lojas Habib's, LUZIA MARIA responde com apenas uma frase:

— Consegui entender e colocar em prática os Mandamentos de Lucratividade do Habib's.

Parte 4 cuidando das pessoas e de suas funções



Imigrante — Força maior

Pais... irmãos... tios...primos... amigos....Onde estão ?.... ficaram para trás....

Sentimentos?.....Amargura.....tristezasolidão...saudades... dor...até desespero Quantas e quantas vezes....

Dificuldades...obstáculos...a quem recorrer?.... a ninguém...poucos.....talvez nenhum

Não sei o caminho...não conheço ninguém...estão todos distantes... Desistir?. Voltar?.....

Já viemos...não há como...não existe saída.....resta-nos o quê?.... enfrentar.....vencer.....senão... o que será?...

Surge a família...filhos e esposa....nossa!....ficamos mais fortes...com mais energia... sensibilidade nas alturas..... mais apego..... carinho redobrado....união incompreensível..... tudo forte demais.....

Passou-se o tempo..... dias e mais dias.....finalmente..... conseguimos vencer.....

imigrantes..... família..... forças maioresvalores

maiores.....

agora, entendo melhor!



VOCÊ TEM ALGO A AGRADECER. FAÇA-O.

Um ano depois de mudar-me para o México, dei-me conta de que em nenhum momento havia dialogado com minha família sobre nossa transferência e suas conseqüências. Mais ainda: em nenhum momento, fui questionado por minha esposa ou por qualquer dos meus filhos sobre essa decisão.

Quando percebi, já estávamos vivendo em outro país, como imigrantes: eu; minha mulher Cláudia; minha filha Bruna, de 11 anos; meu filho Beto, de oito anos; e meu filho Lucca, de três anos; toda a família que com amor construímos.

Foi assim durante toda minha vida profissional. Nunca fui questionado pelos sacrifícios ligados ao trabalho. Tudo sempre foi tratado com muito amor. Com certeza, minha vida teria sido completamente diferente sem Cláudia. Meus alicerces e minha sustentação estão naquilo que vivo com ela e meus filhos.

Com a decisão de viver no México, abandonamos tudo que havíamos construído juntos. Deixamos para trás nossos pais e irmãos, parentes e amigos. Nossos filhos deixaram a escola. Deixamos os lugares que curtíamos, nosso apartamento, nossas casas de praia e de campo, nossos costumes, a cidade e este país maravilhoso.

Começamos uma nova vida, sem amigos, em um novo lugar, totalmente desconhecido. Entramos em contato com hábitos e costumes diferentes. Um mundo distinto do nosso. Um mundo fascinante, ousado, mas ao mesmo tempo triste e preocupante.

O que nos dava uma força redobrada, uma força maior, era a união. Estávamos juntos, totalmente dependentes uns dos outros. Somente Cláudia

poderia aceitar uma situação dessas com alegria, disposição e amor, encarando firmemente os desafios da adaptação.

Para minha filha Bruna, em início de adolescência, foi uma grande dificuldade. Suas amigas do dia-a-dia da escola ficaram para trás. Ela não conhecia ninguém. Relacionava-se agora com pessoas diferentes, falando outra língua, o espanhol. Na escola, tudo em inglês, tudo novo.

No começo, Bruna experimentou um medo muito grande. Sofreu com a timidez e a insegurança. Tinha crises de vômito sem causa aparente. Um dia, revelei que precisava dela e de seu apoio. A mudança foi rápida e completa: classificação entre as primeiras da classe, novas amizades, disposição total para colaborar na superação do desafio.

Para o Beto, na idade de brincar, tudo foi muito fácil. Fez novos amigos e o espanhol veio muito rápido, sem nenhum sotaque de estrangeiro. Depois, pegou bem o inglês. Tudo nota dez.

Para o Lucca, sempre feliz, valeu o prazer de nos ter todos mais próximos. Passávamos mais tempo com ele. Estávamos pela primeira vez juntos, sem a presença de mais ninguém. Éramos nós cinco e ninguém mais.

Por um lado, uma tristeza muito grande. Por outro, o sentimento de que éramos importantes uns para os outros, de que precisávamos uns dos outros. Descobri a força do amor que nos unia.

Se não houvesse México, talvez não houvesse este livro, a internacionalização de nossa rede, e tantas coisas boas que estão acontecendo em minha vida particular e profissional.

Obrigado Claudia — Bruna — Beto — Lucca e Giullia, minha recém-nascida. Obrigado por me darem um poder que parece infinito. Obrigado pela energia, pelo apego, pelo carinho, pela sensibilidade. Vocês me fazem forte, forte demais. Obrigado Jesus, obrigado Deus, pelo firme pilar que me sustenta.

Sonhar. A origem de todas as motivações.

*sonhe...de manhã..... de tarde de noite....a todo momento...
na madrugada... durma...*

Em 1999, peguei toda a família e, de um momento para outro, sem muitas explicações, mudei-me para a Cidade do México, a maior do mundo. Razão: MOTIVAÇÃO.

Motivação é sempre uma boa razão, qualquer que seja a situação.

Na situação de estabilidade em que me encontrava, podia permanecer tranqüilamente no Brasil. Ainda assim, resolvi mudar de país e de vida. Ninguém me pediu nada, não. Fui de livre e espontânea vontade. Impulsionava-me, naquela época, uma MOTIVAÇÃO maior, a concretização de algo que havia SONHADO.

Em toda minha vida, comportei-me desse modo. Queria ser o pioneiro, o puxador de fila. Queria um novo e grande desafio: a internacionalização de nossa rede. Dessa forma, com a mesma paixão e fervor que tive ao fundar o Habib's, parti para o México e dei início ao processo de expansão, além-fronteiras.

SENTADO NA CALÇADA.

Meses depois de minha partida, estava sozinho num daqueles bairros. Sentei-me no meio-fio da calçada e, emocionado, comecei a ver, do outro lado da rua, um enorme guincho levantando um luminoso Habib's de tamanho gigante. O "Gênio" brilhava. O sonho de levar o Habib's para fora do Brasil se concretizava nesse dia 28 de março de 2000, na Avenida Bosque de Aragon, número 243, cidade de Nezahualcoyotl, no México.

Foi uma das maiores emoções profissionais de minha vida. Naquele momento, sem entender muito bem o motivo, comecei a chorar. Chorei, chorei e chorei. As lágrimas corriam pelo rosto, eu as secava com a manga da camisa e, em um instante, viajei ao passado, à infância, à mocidade. Veio-me a imagem

de meu pai, os momentos difíceis pelos quais havia passado. O sonho que parecia quase impossível se concretizava, em pleno México, no outro hemisfério, a milhares de quilômetros de nosso país. Nascia a primeira loja internacional do Habib's.



No começo de 2004, seis lojas já estavam funcionando na Cidade do México. Nessa época, iniciava-se a construção de novos restaurantes, pertencentes à Master Franquia, em León e Guadalajara, duas das maiores cidades mexicanas.

Concretizava-se, assim, o sonho de levar nosso logo Habib's para outros totens, fora do Brasil. Foi o primeiro passo no projeto de espalhá-los pelo mundo. Depois dessa conquista, candidatos de países como Espanha, França, Portugal e até mesmo da China começaram a nos procurar com o firme propósito de levar nosso Habib's para seus países.



SONHE SEMPRE.

No episódio acima, a força da *mente misteriosa*, incompreensível, novamente se fez presente. Ela havia "trabalhado" anos e anos. Outra vez, o quase impossível tornara-se possível. O sonho da internacionalização começava a se realizar!

Vivo dizendo: não deixe de sonhar, sonhe sempre. Pegava oito ônibus por dia para ir de manhã ao cursinho e à noite ao 3º colegial no Colégio Estadual Jácomo Estávale, na Freguesia do Ó. Não tinha nem mesmo um fusquinha velho para me locomover, mas vivia sonhando.

O sonho cria a motivação maior, o desejo da busca, da procura, do encontro daquilo que queremos. Pessoas motivadas vivem sonhando e pessoas que sonham vivem motivadas. Procure sonhar. Carregue seu sonho para onde for. Fixe-o, determine-o ao seu pensamento, ao seu subconsciente, ao poder interno que você possui. Determine que você está preparado para receber sabedoria, assimilar princípios e receber a luz que o guiará para a felicidade e a riqueza, bem além dos seus desejos mais extravagantes. Aprenda a cultivar esse hábito. É questão de tentar, de praticar. Não depende de ninguém, depende de cada um de nós.



ESCREVA SEUS SONHOS.

Experimente escrever seu sonho num pedaço de papel. Depois, acostume-se a lê-lo com frequência. Quando transposto para o papel, ele se torna parte de sua mente ativa. E o mais importante: infiltra-se em sua outra mente, a misteriosa fonte que nunca dorme, que nos conduz de forma incompreensível, que nos auxilia na conquista de nossos objetivos. Neste livro, referi-me diversas vezes à *mente misteriosa*. Faça a sua parte: sonhe. O restante é com Deus, é com sua espiritualidade, é com sua crença, é com essa força interior, é com essa mente inexplicável que se manifesta quando sonhamos. Acredite, é assim que funciona.

Fracassar faz parte. Não desista jamais.

Sonhei em ser médico. Quase desisti. Foram três anos prestando vestibular. Fracassei em duas tentativas. Na terceira, consegui. Quase havia desistido. Depois de já estar cursando a faculdade de Medicina, perdi o primeiro ano. Tempos depois, tive novos problemas e perdi também o terceiro ano do curso. Quase abandonei. No final, acabei me formando médico. É assim. Não podemos desistir. Quando nossos sonhos fracassam na primeira e na segunda vez, é preciso ter persistência e determinação. É preciso tentar de novo. Não há que se ter vergonha de tentar e fracassar. Só fracassa quem não tenta.

Há que se tropeçar e fracassar muitas vezes até que se alcance o sucesso definitivo. Não importa por quantos fracassos passemos. Temos de ser como a oliveira, a rainha de todas as árvores, que vive 100 anos resistindo a todas as dificuldades. Nada de copiar o tomate, que não sobrevive aos maus tempos e apodrece rapidamente. Nos tempos de hoje, de máxima competitividade, de empregos escassos, de raras oportunidades de sucesso empresarial, persistência é um atributo formidável, um diferencial de grande valor.



OBSTÁCULOS E DIFICULDADES. ENCARE-OS COMO AMIGOS.

Devemos aprender a enfrentar, sem medo e sem dúvida, as dificuldades e obstáculos que se apresentam em nosso caminho. Na verdade, devemos considerá-los nossos colaboradores. Minhas principais vitórias só vieram após muita luta, muitos fracassos e muitas superações. Demoramos para descobrir isto, mas é a pura verdade. Essa é a forma da vida nos ensinar. Não há como escapar do trabalho e do compromisso de carregar e mover toda areia que nos cabe.

Sonhei em montar um restaurante árabe: acabou tornando-se o maior do mundo. Sonhei em crescer comercialmente: temos 250 lojas na rede. Sonhei com a internacionalização: já são várias lojas no México. Tenho meus mandamentos comerciais, espirituais e de vida, mas, acima de tudo, tenho a motivação maior. Sonho demais.

Nesta Parte 4, vamos tratar de MOTIVAÇÃO, aquela força maior que vive dentro de nós quando sonhamos demais. Vamos estudar o efeito da motivação em seus diversos graus; o que ela consegue fazer, o que consegue atingir, até onde nos leva e, especialmente, o quanto é importante na vida das pessoas e das empresas. Vamos ver que as maiores conquistas são resultado de grandes motivações. Motivação é o que faz as pessoas. É o impulso das empresas.

Vamos falar disto: de pessoas, de sonhos, de motivação, do que somos capazes, do poder dos sentimentos humanos, da sua grandiosidade e do que tudo isso pode representar em nossas vidas particulares e profissionais. A Parte 4 trata do CUIDADO COM AS PESSOAS E COM SUAS FUNÇÕES. Desse tema, surgirão novos Mandamentos da Lucratividade. Mas, antes de iniciarmos o Quinto Mandamento, quero colocar outro assunto importante relacionado a PESSOAS; vejamos.

Fracasso e acomodação. Coisas bem distintas.



FRACASSO — DETERMINE QUE ELE SEJA TEMPORÁRIO.

A vida pode parecer injusta conosco. Às vezes, nos traz surpresas desagradáveis, inesperadas. Vivemos nos surpreendendo, dizendo: Meu Deus, que foi que aconteceu? Isso não podia ocorrer. O que fazer?

O natural do fracasso é senti-lo. É como uma pancada: não há como evitar a dor. Ela se infiltra no corpo, domina o cérebro e mexe com os batimentos do coração. Somos humanos, temos sentimentos, reagimos e não há como evitar isto. Mas exatamente por sermos humanos é que também somos capazes de reagir. Podemos determinar a nós mesmos: Chega! Basta!



LEVANTE-SE — TUDO PASSARÁ.

Em situações de perda e de fracasso, no que diferimos uns dos outros? Diferimos no tempo de recuperação. Uns levam mais tempo para se recuperar, outros menos. O tempo é nosso forte aliado. Às vezes, é demorado, agonizante. Mas o tempo tem o poder do alívio, da cura, mesmo que não definitiva. Traz o esquecimento, com sua função analgésica.

É no tempo que está o poder da frase do amigo mais íntimo: Tudo Passará. A dor passará, a angústia passará, o desespero passará, a falta de opção passará, o que você não suporta passará, tudo passará. O tempo, sempre o tempo. É ele que diminui a força e a resistência dos sentimentos de perda e fracasso. É na certeza de que Tudo Passará que resiste a esperança maior de um novo dia, uma nova vida, um novo caminho.

Levante-se, anime-se, tome um banho frio e vá à luta. A cada tropeço, reconheça-o. A cada "não", entenda-o. A cada fechar de porta, decifre-o. Em

breve, não haverá tropeços porque você poderá prevêê-los. Não haverá "nãos" porque você saberá evitá-los. Não haverá fechar de portas porque você saberá escolher as que se mantêm abertas. É com essa sabedoria que você encontrará o melhor caminho.

É assim a vida. Temos que entendê-la, saber dos seus porquês. Às vezes, somos escolhidos para o fracasso. Não para que o carreguemos por toda a vida, mas para que possamos medir nossa resistência, nossa força de vontade e nosso grau de recuperação. Incrível, mas é nele que reside o conhecimento, a experiência, o aprimoramento e o sabor da conquista maior.

Foi com a morte de Jesus que houve a ressurreição e o poder maior do perdão de nossos pecados. Você não crê nisso? Não compete a mim convertê-lo. Uma dica de rodapé até pode ser.* Pode servir ou não. Foi após a destruição provocada por duas bombas atômicas que o Japão se tornou uma grande potência mundial. Infelizmente, há que se ter morte, há que se ter destruição, há que se ter tropeços para que as conquistas ocorram. Você está vivo. Se levou um tropeção, saiba que faz parte. E daí?! Anime-se! Vá à luta.

* Bíblia Sagrada, Apocalipse 21/8: *"Quanto, porém, aos covardes, aos incrédulos, aos abomináveis, aos assassinos, aos impuros, aos feiticeiros, aos idólatras e a todos os mentirosos, a parte que lhes cabe será no lago que arde com fogo e enxofre, a saber, a segunda morte".*

João 3/16: *"Porque Deus amou ao mundo de tal maneira que deu o seu Filho unigênito, para que todo o que nele crê não pereça, mas tenha a vida eterna".*



ACOMODADOS — O FRACASSO ETERNO SEM PERCEPÇÃO.

Existe outra classe de pessoas, as quais chamo de acomodadas. São indivíduos que convivem harmoniosamente com o fracasso persistente. Sentem-se bem nessa situação. A adaptação é perfeita. Passam a vida toda da mesma maneira, sem o sofrimento do fracasso maior. Mas também sem provar do sabor da conquista. Não duvide. Existe muita gente assim.

Perceba. Os acomodados são os que não agem. Seus desejos são insignificantes. Seus planos são como poeira. Como não têm determinação, seus objetivos são inatingíveis. Até sabem que existe um tesouro, mas não o procuram.

Os acomodados estão sempre em maior número. Estão por toda parte. São desinteressados, caminham lentamente. Não sabem que esses maus hábitos são porta aberta para o fracasso definitivo.

Os acomodados pensam no futuro, mas não vão buscá-lo. Têm esperanças, mas seus sentimentos não se sobressaem. Têm sonhos e ideais, mas não os planificam. Trabalham, mas o suor não escorre pelo corpo. Hesitam em agir, e por isso sentem medo. O máximo que conseguem é um futuro morno, sem sal, sem gosto e sem sabor.

Sou capaz de entender os fracassados porque já fracassei muito. Mas tenho dificuldade em compreender os acomodados. Afinal, eles têm nas mãos o poder da mudança, mas não o utilizam. São fascinados pela inércia. Ignoram que a vida pede algo mais.

Na vida, algumas pessoas são vítimas das circunstâncias ou de injustiças; outras, da preguiça e da acomodação. Nem todos os que fracassam são vítimas da falta de vontade.

Não me preocupa o futuro dos fracassados, porque esses têm a dor, mas encontrarão maneiras de suportá-la e vencê-la. O futuro desses pode ser pródigo em prazeres e felicidade. Preocupam-me, sim, os acomodados, porque esses, ainda que não sintam a dor, passarão a vida toda no marasmo do dia-a-dia, sem qualquer sabor de vitória.

Aos acomodados, fica o alerta, antes que seja tarde demais: um dia, serão incapazes de perdoar a própria falta de atitude. Muitos não serão perdoados também pelas pessoas que amam e respeitam.

Portanto, caro leitor, esteja atento ao fracasso. Ele insiste em nos rondar, ainda que prefira a companhia dos acomodados. Considerado esse perigo, mantenha sempre a determinação e enfrente todos os desafios com coragem. Perceba que aqueles que agem, que se arriscam, são normalmente os bafejados pela sorte.

A vida é uma dádiva muito rara e não podemos desperdiçá-la. Por isso, escolha um caminho, adote uma diretriz e respeite os bons preceitos. Mantenha o bom humor, ria dos problemas, mas leve a sério a família, a ética e o exercício profissional. O tamanho de nosso sucesso é proporcional ao tamanho daquilo que oferecemos, daquilo que damos de nós mesmos.

5^o

QUINTO MANDAMENTO DA LUCRATIVIDADE

*Criar Motivações financeiras
e de reconhecimento
durante o ano todo.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Quinto Mandamento da Lucratividade

Somente ordens e apitos não funcionam.
É preciso ter sardinhas.

Cancuri tem as águas do mar mais lindas que conheço, cor azul- turquesa, o mesmo azul do céu ao entardecer. Ali, conheci um local chamado XCaret. Há praias de areias branquíssimas, cor de lençol, que se alternam com riachos de água doce, cachoeiras, túneis subterrâneos com águas cristalinas e geladíssimas, florestas e matas verdejantes. Imagino que o paraíso seja um local assim, com alguma atividade prazerosa para se fazer.

Depois de uma bela caminhada em direção à floresta, encontramos uma região com lagos enormes, que se comunicavam uns com os outros. Lá estava a atração principal de XCaret, que todos queriam conhecer: golfinhos lindos, enormes, felizes e saltitantes.

Depois de recebermos algumas instruções, entramos no lago, eu e meus filhos Beto e Bruna. Foi uma diversão e tanto. Os golfinhos se aproximavam de cada um de nós e emitiam ruídos, como se quisessem conversar. Nadavam ao nosso redor em círculo, fazendo graça, permitindo que tocássemos seus dorsos e que lhe fizéssemos carícias.

Após o cumprimento de cada tarefa, os golfinhos ouviam o apito do instrutor e lá iam receber a recompensa: belas e enormes sardinhas frescas, que brilhavam à luz do sol. Engoliam rapidinho e, atendendo a um sutil sinal, retornavam para nos fazer companhia.

Passado algum tempo, a diversão era tomar carona nos golfinhos, do jeito que fazia o menino amigo do Flipper no seriado de TV. Alegrementemente, nos arrastavam pelas águas. A um novo assobio do treinador, retornavam para comer sardinhas. A brincadeira continuou. No final, todos que estavam no lago deram as mãos, numa fila enorme de pessoas. De repente, todos os golfinhos,

que haviam sumido por alguns instantes, vieram de longe, nadando velozmente em nossa direção. Juntos, saltaram de maneira sensacional. Passaram voando sobre nossas cabeças. Incrível. Foi uma bela imagem. Emocionante para mim e para as crianças.

O que mais me impressionou foi o comportamento dos golfinhos. Chamou-me atenção a distribuição de sardinhas pelos treinadores. Se tudo dava certo, comida para os golfinhos. Se alguma coisa saísse diferente, o golfinho tinha de repetir a tarefa para receber sua porção.

A natureza é assim mesmo. Até no treinamento e condicionamento dos animais é preciso que haja alguma motivação maior. Para os golfinhos, não há melhor recompensa do que belas sardinhas, frescas e apetitosas.

Aventura interessante essa. Meus filhos nunca mais esqueceram dos tais golfinhos, e eu jamais me esqueci de XCaret.



EM TODA MOTIVAÇÃO HÁ QUE SE TER UMA RECOMPENSA.

*Vai acontecer..... preciso melhorar.....
mais esforçomais luta..... mais horas a mais.....
vitória apertada.....que bom valeu a pena.....*



MOTIVAÇÃO... PELO PRAZER.

Minha experiência indica que toda motivação está ligada a algum tipo de recompensa. Em nossa última história, vimos que os golfinhos sentiam-se motivados a executar todas aquelas tarefas apenas pelo prazer de comer sardinhas. Mas existem outras recompensas bem mais nobres.



... PELA LIBERDADE

A principal capacidade de um líder é saber motivar seus comandados. Certas motivações podem levar as pessoas a darem a própria vida por uma causa. No melhor filme épico que conheço, *Coração Valente*, o líder escocês William Wallace, vivido pelo ator australiano Mel Gibson, consegue arregimentar um enorme número de camponeses para lutar contra o poderoso exército inglês. Oferece-lhes uma RECOMPENSA: a LIBERDADE DE VIVER.

No final da história, Wallace poderia ter salvo sua vida se pedisse perdão por suas atitudes, se abdicasse de seus sonhos. Preferiu morrer. Durante seu esquartejamento, morreu gritando fervorosamente: LIBERDADE!



... POR DESEJOS E IDEAIS

É difícil compreender como algumas pessoas se arriscam ou se oferecem ao martírio. Há exemplos em quantidade: Joana D'Arc, Che Guevara, Abraham Lincoln, Malcolm X, Martin Luther King, Gandhi e muitos anônimos, que aceitaram morrer por um ideal. São motivações que diferem em seus conteúdos, mas que estão ligadas a algum tipo de recompensa pessoal.

O grau de motivação do ser humano é proporcional à recompensa que ele almeja. Se julgar que a recompensa vale a pena, pode dar a vida por ela.

No caso de *Coração Valente*, pessoas deram suas vidas pelo sonho de serem livres. Parece paradoxal, mas esse é um dos maiores valores do ser humano.

Tiradentes, o mais humilde dos inconfidentes, morreu enforcado, sem renegar sua luta por justiça e independência. A história da humanidade não tem sido feita de covardes, mas de gente que se arrisca por nobres causas. São homens e mulheres que enfrentam o perigo em nome de uma recompensa maior. Por isso, são mantidos na lembrança, tornam-se heróis. O ser humano é capaz de

transformar-se e dar a vida por uma motivação maior, não importa a que raça pertença e que credo pratique.



... PELO INCOMPREENSÍVEL

Os noticiários internacionais costumam mostrar jovens de grupos islâmicos radicais, como o Hamas, explodindo a si próprios e levando à morte pessoas inocentes, que nada têm a ver com a guerra, com ideais religiosos ou com divergências políticas. Esses jovens, normalmente habitantes dos territórios ocupados na Palestina, cumprem um ritual antes de se lançarem em ataques suicidas. Deixam-se fotografar pelos companheiros e se despedem da família diante de uma câmera de vídeo. Suas mensagens finais apresentam uma justificativa para seus atos. Pode ser a salvação eterna, uma vida melhor no além, a honra de cumprir com um suposto dever patriótico ou o prazer de vingar a morte de um ente querido.

Esse exemplo radical mostra até onde certas pessoas podem chegar quando crentes em seus desejos maiores.



... POR REALIZAÇÕES

E nos negócios e na vida profissional também é assim? Depois desses exemplos, fica até difícil falar novamente sobre trabalho, empreendimento e lucro. Mas é nosso tema e temos de prosseguir. Negócios e atividades de sucesso também estão ligados a motivações e recompensas. Há quem trabalhe 16 horas por dia, com todas as turbinas mentais e físicas acionadas, apenas para ver um projeto empresarial vingar.

As histórias dos grandes líderes, daqueles que comandaram as maiores conquistas empresariais, têm motivações maiores do que a o lucro financeiro e o reconhecimento. Se fosse apenas essa a razão, Bill Gates, o homem mais rico do mundo, dono da Microsoft, já teria parado de trabalhar há muito tempo.

Muitos trocam os prazeres da vida pela atividade diária à frente de seus negócios. Trabalham de 16 a 18 horas por dia. Nosso Antonio Ermírio, dono da Votorantim, sente orgulho de dizer que tirou férias apenas uma vez na vida. Seu trabalho o realiza e o deixa feliz.

Henry Ford queria construir uma fábrica de automóveis. Santos Dumont queria que seu *mais pesado que o ar* levantasse vôo. O primeiro estava com os pés na terra, o outro com a cabeça nas nuvens, mas a motivação era a mesma, atingir uma meta, realizar um sonho.

Para esses indivíduos empreendedores, o trabalho do dia-a-dia representa realização. Sentem-se felizes por enfrentar novos desafios e, a cada obstáculo, ficam mais e mais motivados. É esse comportamento que diferencia as pessoas.

Precisa ficar bem claro que motivação não é privilégio de heróis ou de grandes empresários. Motivação é algo que podemos criar em qualquer pessoa, por mais simples que seja, não importa sua função. Muitas vezes, o que é insignificante para uns representa muito para outros. Indagado sobre o que fazia, o faxineiro da Nasa não respondeu "estou limpando o chão". Disse, orgulhoso: "estou ajudando a fazer o foguete subir a lua". Motivação é isso!



... POR UM AMOR MAIOR.

Em julho de 2003, lançamos nosso Pastel de Belém. A campanha tinha o slogan "O doce é português, o preço é uma piada". E era mesmo. Custava apenas R\$0,79. Seguíamos os diferenciais de vender aos menores valores possíveis e de praticar preços que começam com zero. Na época, uma funcionária a quem todos chamam de Jô, que trabalha na Loja Interlagos, em São Paulo, conseguiu sozinha vender mais unidades do Pastel de Belém do que toda a equipe da loja. Vendeu mais do que todos os funcionários juntos de várias outras lojas.

O sonho de Jô.

Jô trabalhava no caixa que atendia o Drive Thru e vendeu, em dois meses, 16 mil Pastéis de Belém, recorde absoluto de vendas individuais em toda rede. Motivada, Jô desenvolveu por si só métodos interessantes e convincentes de abordagem dos clientes. Não havia quem negasse a Jô a compra dos pastéis.

O administrador Sérgio Custódio, revelação entre os sócios da rede, havia lhe oferecido uma motivação financeira. Ela recebia comissões pelas vendas de todos os produtos de alta lucratividade. A cada Pastel de Belém vendido, ganhava R\$0,10. Seus ganhos extras eram bem maiores do que seu próprio salário.

Para entender melhor aquele fenômeno, fui procurar Jô e lhe perguntei se todo aquele empenho era para receber os 0,10 centavos. Descobri, então, que Jô tinha uma motivação e um sonho ainda maior. Havia conseguido, com os ganhos extras, transferir seu filho único, a quem amava de paixão, para uma escola particular, a melhor do bairro. Além disso, havia conseguido, também, que o menino freqüentasse uma escola de inglês. Para Jô, esse era o maior dos sonhos. Cada um tem o seu. O importante é tê-lo.



... PELA CONQUISTA DO PRIMEIRO LUGAR.

Em 2000, recebi um convite da Coca-Cola para ir a Sydney, na Austrália, assistir às Olimpíadas. Adorava ver aqueles jovens disputando suas medalhas. Numa dessas ocasiões, na raia dois do principal Ginásio Olímpico, nadaria um jovem australiano de apenas 18 anos de idade, que se destacava por seu porte atlético. Era alto e esguio, com um jeito de super-herói anfíbio. Usava um moderníssimo maiô de corpo inteiro, de lycra, bem agarrado, que dava um volume único a seu corpo.

Mal o sinal apitou, o rapaz partiu para a disputa e, em poucos segundos, com velocidade assustadora, deixou os outros competidores para trás. Pulos e mais pulos de alegria, consagração total. O jovem havia conquistado uma medalha de ouro. Nunca havia visto tanta alegria e comemoração. Foi emocionante. No pódium, chorou como criança ao ouvir o hino de seu país.

No dia seguinte, ao ler os jornais, entendi o motivo de tanta emoção e choro. Aquele jovem chama-se Ian Thorpe, ou Torpedo, como diziam os colegas. Treinava de segunda a sábado, sem falta, de 8 a 12 horas por dia. Thorpe recebeu seis medalhas de ouro naquela olimpíada. Presenciei Ian Thorpe marcar seu terceiro recorde mundial. Outros dois já haviam sido conquistados; um fenômeno. O maior nome da natação mundial dos últimos tempos recebeu sua recompensa e eu, pessoalmente, tive a felicidade de ver tanta emoção e vibração em uma única pessoa.



...POR RECONHECIMENTOS E MEDALHAS.

Em 1990, apenas dois anos depois da inauguração de nossa primeira loja, realizamos nossa primeira convenção anual, chamada Habib's 2000. Ainda que estivéssemos nos anos 90, e com pouquíssimas lojas, já fazíamos planos para os dez anos seguintes. Queríamos chegar com fôlego total ao ano 2000. Havia apenas 50 pessoas nesse primeiro encontro.

Em 2004, 14 anos depois, éramos 1.600 pessoas. Lotamos o Olímpia, a maior casa de espetáculos de São Paulo. Agora, a convenção chamava-se Habib's 2010, numa clara evidência de pensamento voltado para o futuro.

Nesses eventos, chamamos ao palco os melhores do ano em todas categorias e os premiamos com medalhas, diplomas, televisores e outras compensações. Os "campeões" de cada categoria recebem veículos novos. Montar uma convenção dá trabalho, mas os resultados são surpreendentes. Muitos passam o ano todo à espera desse grande dia. Aguardam o reconhecimento de seus esforços e a justa premiação. É o que fazemos.



... POR UMA SCOTT USA.

Na loja Habib's Itaberaba, a grande maioria dos garçons morava nas proximidades e usava a bicicleta para ir ao trabalho. O administrador Wellington, um ex-gerente que se destacou e subiu de cargo, criou um plano de motivação de vendas que envolvia os garçons. O primeiro colocado ganharia uma bicicleta importada, marca SCOTT USA, modelo *RC Strike*, uma das mais velozes do mundo. A tal bicicleta permaneceu pendurada no corredor interno da loja por um período de três meses. Os garçons ficaram doidos pelo prêmio e iniciaram uma acirrada e sadia disputa. Acredite se quiser, o ticket médio dos garçons aumentou em 28% nesse período e a loja aumentou significativamente seu percentual de lucratividade.

Algo simples, como uma bicicleta, produziu essa revolução. Perceba que não é difícil criar motivações. Basta querer e estar disposto a isso. Você viu alguns exemplos.



CRIE UM DESEJO MAIOR DE RECOMPENSA E MOTIVAÇÃO. QUERER ALGO FAZ BEM...

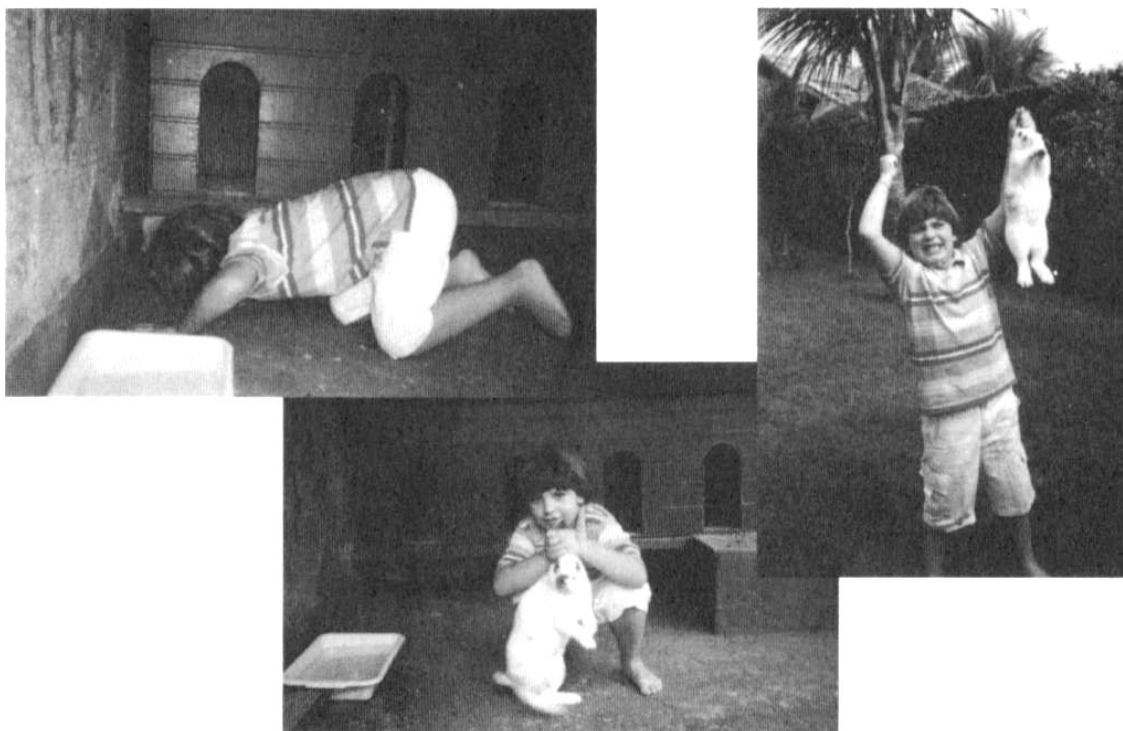
O que mais faço na vida é criar motivações para todos que me cercam, inclusive para meus filhos, que ainda são crianças. O desejo maior de ganhar um videogame importado ajuda muito no boletim da escola de um garoto de 11 anos. Motivado por esse prêmio, o garoto encontra forças para mais horas de estudos.

Numa situação de brincadeira, meu outro garoto, de seis anos, tentava sem sucesso capturar um coelho que se escondia debaixo de sua casa. Seus braços não o alcançavam. Dez dólares de prêmio resolveram o problema. Lucca se superou. Enfiou-se debaixo da casinha, arrastou-se pelo chão e trouxe o bichinho, pendurado pelas orelhas, exibindo-o para todos. Ficou todo feliz com a conquista. A vida é assim mesmo. Cada um, a cada momento, tem seu desejo maior de recompensa e motivação.

Em certas ocasiões, recompensas como videogames e alguns dólares para guardar no cofrinho podem fazer a diferença quando desafios são enfrentados, por menores que sejam. No futuro, os garotos poderão buscar recompensas maiores, mais dignas, mais humanas. O importante é que desde pequenas aprendam a força da motivação.

Logicamente, antes que eu receba as críticas das pedagogas, asseguro que meus filhos sabem da importância do estudo. São educados para valorizar o conhecimento, os valores éticos e morais. Com ou sem prêmios, vão fazer suas lições e prestar atenção às aulas. Entretanto, considero interessante criar recompensas para que superem os primeiros obstáculos da vida.

Usei o exemplo do videogame e dos dólares no cofrinho apenas para ilustrar um conceito e ressaltar a importância de se estar motivado. Na vida adulta, precisarão encontrar suas próprias motivações para o trabalho. Também deverão descobrir como motivar seus colaboradores e funcionários caso decidam administrar uma empresa.



... PELO PRAZER DE PINTAR

O gênio Van Gogh, mesmo pobre e rejeitado, passou a vida toda pintando quadros. Fez cerca de 800, mas vendeu apenas um. Não ganhava nada com seu talento. Somente nos três últimos anos de vida, angustiado e triste, pintou 400 quadros. Trabalhava incansavelmente. Se vivia, era porque pintava. Estava aí a motivação. Pintava pela recompensa do prazer e do amor que sentia em pintar, ou, quem sabe, dentro de sua genialidade, por saber que um dia seria reconhecido e deixaria seu nome na humanidade. Anos depois, isso ocorreu. Suas obras se converteram em valiosos tesouros, em peças de investimento. Em 1990, por exemplo, uma empresa pagou US\$82,5 milhões pelo famoso quadro *O Retrato do Dr. Gachet*.



DETERMINE E CRIE MOTIVAÇÕES, AINDA QUE SEJA NA ÚLTIMA PÁGINA.

Depois desses exemplos todos, podemos dizer que criar e ter motivações não é privilégio de líderes natos, de pessoas iluminadas, de gênios, mas também de pessoas humildes como o faxineiro da Nasa. Atitudes simples, como a oferta da bicicleta importada, criam motivações e fazem enorme diferença no resultado. Qualquer um de nós pode criar motivações, basta escolhermos algo e nos interessarmos.

Vimos vários exemplos de motivação. Wallace movia-se em defesa da liberdade. Thorpe lutava para superar seus próprios limites. Jô, do Habib's, desdobrava-se para dar uma educação de qualidade ao filho tão amado. Ninguém precisa entrar para a história ou inspirar um filme, mas todos nós podemos seguir o exemplo de Jô, funcionária e mãe dedicada. Temos dons e capacidades, que muitas vezes não exploramos e não desenvolvemos. Por vezes, é preciso um estímulo para despertar habilidades adormecidas. Em nossos negócios ou atividades, precisamos criar o mesmo com nossa equipe, com nossos amigos, ainda que seja algo simples.

Confesso que não sei viver sem motivação. Todo início de ano, tomo uma agenda e escrevo na última página as metas a serem atingidas até 31 de dezembro. Esse "ritual" me motiva, desperta e energiza a *mente misteriosa*, que trabalha e atua sem que eu perceba. Além disso, empenho-me o ano todo para alcançar aqueles objetivos. Ao final do ano, recebo como prêmio a surpresa das conquistas, a alegria das vitórias. O que ficou faltando vai para a agenda seguinte, sempre na última página.

Vivo de motivações. São elas que me movem profissionalmente e dão sentido ao que faço. Tente sentir essa força oculta. Coloque ideais em sua vida e selecione seu desejo maior de recompensa. Motive-se.

Nosso livro é sobre lucratividade. Isso não significa, porém, que lucro seja somente dinheiro. Lucro pode ser a liberdade conquistada, o amor correspondido, o filho estudando inglês, a medalha reconhecida, o coelho capturado, a bicicleta veloz que deixa as outras para trás, o vôo do 14 Bis, o reconhecimento pós-vida dos quadros pintados. O maior de todos lucros reside em pessoas motivadas, em seus valores, em suas aspirações, em seus desejos, em seus ideais. É nisso que reside o segredo de tudo.

6º

SEXTO MANDAMENTO DA LUCRATIVIDADE

*Manter
Colunas Mestras
fortes, eficientes e
comprometidas
com a lucratividade*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Sexto Mandamento da Lucratividade

Histórias de uma mesma loja.

*Coisas exatamente iguais.....resultados completamente diferentes.....
pessoas.....sempre pessoas.....*



OS INTERESSADOS. HÁ SEMPRE INTERESSADOS... ANTES, DESCUBRA PELO QUÊ?

Em setembro de 1995, dois anos após iniciarmos o crescimento pelo sistema de *franchising*, apareceram dois irmãos, de origem alemã, interessados em montar uma loja Habib's. Tinham a mesma faixa idade, algo em torno de 45 anos. Apesar da pouca idade, já eram carecas. Cabelos? Só nas laterais. Vieram indicados por amigos comuns.

A dupla dispunha de dinheiro suficiente para montar a loja. Eram construtores, pessoas esclarecidas. Um era engenheiro. O outro era formado em Economia. Conversavam com desembaraço. Eram pessoas cultas, de bom grado e bom papo; enfim, possuíam as características para serem aprovados, o que acabou ocorrendo.



UM EXCELENTE PONTO COMERCIAL PODE SER QUE SIM, PODE SER QUE NÃO. DEPENDE...

Localizamos um ponto comercial na Zona Norte de São Paulo, um terreno de 1.200 metros quadrados de área, onde foi montada a loja. Gostaram tanto do imóvel que optaram por adquiri-lo. Nada de aluguel. Estavam, portanto, motivados. Queriam abrir a loja o mais rapidamente possível.

Diziam que o negócio valia a pena, já que por perto não havia lojas Habib's ou de concorrentes de outras redes. O bairro era virgem em fast-food, superpopuloso. Na avenida, havia muitos pedestres. O trânsito de veículos era intenso, com média de 70 carros por minuto, o que possibilitava a criação de um bom drive thru. O local era ótimo. O empreendimento tinha tudo para dar certo e converter-se em uma das melhores lojas da rede.



A INAUGURAÇÃO.

FELIZES PARA SEMPRE... QUEM SABE?

Meses depois, estava montada a loja Habib's, linda e maravilhosa, com 40 metros de frente, fachada enorme, totem gigante, salão com 200 lugares, seção viagem bastante espaçosa, drive thru capaz de receber 900 carros/dia, salão de festas com playground e estacionamento para dezenas de veículos; loja completa; era linda. Tinha tudo para faturar alto.

No dia da inauguração, os alemães fizeram uma festa de arromba, com muitos amigos e convidados, odaliscas apresentando a dança do ventre, recepcionistas elegantes, muito vinho branco (Liebfraumilch, é claro), muita gente aglomerada, muitos quibes e muitas Bib'sfihas. A festa rolou a noite toda. O pessoal começou a se despedir por volta de uma da madrugada. Uma festa e tanto.

Tudo seguiu nos conformes. A equipe de atendimento parecia ótima. Os funcionários tinham boa aparência, com uniformes impecáveis, e haviam sido treinados por um bom tempo. As bebidas eram servidas na temperatura correta. A comida saía quentinha. Enfim, a loja havia passado no teste da inauguração. Parecia tudo certo para a abertura ao público, que ocorreria no dia seguinte.

Na despedida, já meio alegre, cumprimentei os alemães e disse:

— Felicidade e boa sorte. Amanhã é nosso primeiro dia de funcionamento ao público; passo aqui na hora do almoço para ver se está tudo em ordem e saber se vocês precisam de alguma coisa.



A VIAGEM. BUSCA DE NOVOS RUMOS?
TUDO BEM, MAS TOME CUIDADO!

Surpreso, ouvi o pedido de desculpas dos dois irmãos. Revelaram que não estariam na loja. Tinham viagem marcada para a noite seguinte. Passariam duas semanas no exterior, com as esposas. Foi uma surpresa e tanto. Afinal, haviam ficado meses e meses para construir a loja e, exatamente na abertura ao público, não estariam presentes.



SURGE EDILSON — A COLUNA MESTRA DOS ALEMÃES

"Não queres trabalhar?
Pelo menos tenha boas colunas!"

No meio do salão, apresentaram-me o Edilson, um sujeito de estatura baixa, meio gordinho e forte, que andava rápido; e aí fiquei sabendo que ele seria o responsável pelo funcionamento e administração da loja.

Confesso que minha primeira impressão de Edilson não foi muito positiva. Achei-o um cara meio esquisito. Falava muito, em tom alto. Não ouvia as pessoas. Cortava o que dizíamos, sem cerimônia. Usava a calça meio frouxa na cintura, sem cinto; parecia que ia cair. Vestia a camisa com as mangas arregaçadas, aberta no tórax, amarrotada na barriga, apenas metade para dentro da calça. Estava mais para vendedor ambulante do que para administrador de fast-food. Uma figurinha realmente estranha, que nos tratava de igual para igual, como se fosse o próprio dono da loja e de todo o investimento.

Perguntei, então, aos alemães onde tinham conhecido o Edilson. Eles tentaram me acalmar:

— É pessoa de nossa confiança e trabalha conosco há 12 anos. Já atuou em vários negócios nossos, inclusive em uma indústria. É um grande amigo, pessoa de nossa inteira confiança. Fique tranquilo.

Quando perguntei do Edilson para o pessoal de nossa equipe, disseram que aquela situação também era novidade para eles. "Estamos tão surpresos como o senhor", confessou Katiê, a responsável pela contratação dos funcionários e pela abertura da loja. O tal do Edilson nem havia feito o treinamento. Pelo que nosso pessoal tinha percebido, ele não tinha competência para cuidar da loja.

Repassei essa informação aos alemães, que responderam:

— Não se preocupe. Edilson é esperto e logo aprende. Confiamos nele. É ele quem vai cuidar da loja e nos representar enquanto estivermos fora do país.

Assim foi. Durante os primeiros 30 dias, a loja foi um sucesso. Havia fila na porta o tempo todo. Tudo parecia bem, a não ser pelas atitudes que Edilson tomava. Quando venceu o período de treinamento dos funcionários, nossa equipe retirou-se da loja e passou a responsabilidade a Edilson. Era o que ele mais queria. Estava ansioso para tocar a loja a seu modo.



EDILSON — O PROBLEMA.



1º ERRO: COLUNAS MESTRAS INEFICIENTES, SEM TREINAMENTO.

Diga-me com quem andas e direi o que te acontecerá.

A primeira ação de Edilson foi trocar as pessoas que haviam sido treinadas para os cargos de maior responsabilidade. Substituiu os funcionários que chamamos de COLUNAS MESTRAS por gente de sua confiança. Eram pessoas que não haviam sido treinadas ou avaliadas pela equipe da rede. Enfim, Edilson ignorou nossos critérios e desprezou as COLUNAS MESTRAS que havíamos formado para a loja.

Quando os alemães retornaram, minha surpresa foi maior ainda. A dupla simplesmente não tinha queda pelo trabalho. Passavam uma vez por semana na loja, às vezes a cada 15 dias, e questionavam Edilson sobre o negócio. A pergunta era sempre a mesma: quanto a loja tinha faturado e como andava a lucratividade.

Edilson contratou sua irmã mais nova, Edileusa, para o cargo de secretária financeira. De repente, sem treinamento, uma pessoa desempregada havia três anos virou uma COLUNA MESTRA. Era uma mulher de baixa estatura que pesava entre 130 e 140 quilos.

A verdade é que essa funcionária tinha enorme dificuldade para se acomodar em sua área de trabalho. Era norma da rede construir escritórios bem pequenos. Por quê? De propósito. Para que as pessoas não ficassem ali, acomodadas, batendo papo, e sim no salão de atendimento. É lá que se ganha o jogo. No escritório, que não havia sido projetado para receber alguém do porte de Edileusa, deveria caber somente a secretária financeira.

Quarenta dias depois da inauguração, Edilson já se desentendera e demitira os dois gerentes e os dois chefes de cozinha contratados e treinados pela rede. Assim, a loja perdeu quatro COLUNAS MESTRAS fundamentais para o sucesso do empreendimento. Edilson tinha seu jeito todo especial de administrar a loja, de tratar os clientes e de obter lucro.



SEGUNDO ERRO: DESOBEDIÊNCIA A PADRÕES DE COMPROVADO SUCESSO.

O saber, às vezes, passa pela ignorância. Cuidado!

Para Edilson, um perfeito adepto da Lei de Gérson, não havia razão para colocar 35 gramas de carne nas Bib'sfihas. Segundo ele, os clientes não perceberiam se o produto tivesse apenas 20 gramas. Essa mutretagem, segundo imaginava, faria uma diferença enorme na lucratividade da loja. De acordo com seus conceitos de gerenciamento, os produtos deveriam ser preparados com antecedência. Desta forma, economizava-se mão-de-obra e reduzia-se o gasto na folha de pagamentos.

Com essa estratégia, Edilson acreditava ainda que o atendimento seria mais rápido. Em sua cartilha de processos, não havia razão para que os

produtos fossem feitos na hora, no ato do pedido. Assim, as pizzas de mussarela e calabresa, as mais vendidas à noite, eram montadas à tarde. Enfim, várias medidas "dinamizadoras" mudaram o perfil da loja. Prato executivo do dia? Alterações à moda do Edilson.



UM "PÉSSIMO" PONTO COMERCIAL PODE SER QUE SIM, PODE SER QUE NÃO. DEPENDE...

Edilson estava nos endoidecendo, a todos nós. E o pior: os alemães não conseguiam mais ganhar dinheiro. Depois de se reunirem com Edilson, sem a nossa presença, foram convencidos de que tinham feito uma péssima escolha. Haviam escolhido a franquia errada e comprado uma droga de ponto.

Afirmaram ter analisado melhor o local. O mesmo ponto comercial, agora, não era mais ótimo, mas péssimo. Chegaram à conclusão de que o poder aquisitivo do bairro era baixo. Segundo eles, os carros que passavam à frente da loja eram Fuscas e Brasília's velhos. Diziam que se virássemos os pedestres locais de cabeça para baixo só cairiam moedas. Acreditavam que os clientes não entravam na loja porque ficavam inibidos com aquele luxo. O restaurante tinha ficado chique demais para aquele lugar. Além disso, julgavam o preço da Bib'sfiha muito baixo, de modo que os clientes desconfiavam do produto. Enfim, diziam uma asneira atrás da outra, ainda que fossem firmes e determinados em suas colocações, propósitos e opiniões.

Dez meses depois da inauguração, a loja estava acabada, sem faturamento, sem lucratividade e, o mais grave, sem clientes. Na inauguração, o restaurante se mostrara um dos melhores da rede em quantidade de clientes. Agora era o pior de todos. Fechava no vermelho todos os meses. Desespero total, inquietação. Parecia não haver solução. Estava tudo perdido.



TERCEIRO ERRO: FALTA DE DIRECIONAMENTO

*...sem lenço, sem documento,
nada no bolso ou nas mãos;
eu vou...porque vou...*

Na música dá certo. Na vida real, fica difícil.

Numa bela manhã, recebi Edilson e os alemães no escritório central. Queriam salvar a loja e tinham um "plano genial". Trouxeram então uma sugestão de menu, com desenhos e fotos, tudo bem apresentado e bem descrito. Havia vários tipos de filés mignon, à parmegiana, com legumes, com fritas e com arroz. Havia também peixes, como linguado ao molho de alcaparra e purê de batata e pescado com legumes. Os pratos chegavam a dar água na boca só de pensar. Ao forno, tinham lasanha à bolonhesa, canelone aos quatro queijos e outras massas. Enfim, um cardápio maravilhoso. E, segundo eles, não seria preciso investir nada em equipamentos. Tudo podia ser feito com os equipamentos existentes na unidade.

O projeto não parava por aí. A loja andava desconsolada, triste, deserta, de modo que seria necessário animar o ambiente. Assim, o plano de salvação previa um palco alto, no fundo da loja, onde haveria shows de música ao vivo. Meu Deus! Ao ouvir aquilo, quase caí da cadeira. Fiquei branco, paralisado, com as pernas trêmulas. Fiquei constrangido. Não sabia como reagir com tanta bobagem e absurdos. Afinal, os alemães eram boas pessoas e haviam gasto um dinheirão no investimento. Tínhamos um bom relacionamento e não queria magoá-los.

Eu me encontrava num beco sem saída. Eles queriam mudar tudo aquilo que eu havia construído com tanto amor e carinho. Propunham modificar um modelo que fazia sucesso em todas as outras lojas. Foi quando, então, lembrei do ditado: "é melhor ficar um minuto vermelho de vergonha do que passar meses verde de raiva". Respirei fundo, tomei fôlego e criei coragem para enfrentar aquela situação e convencê-los de que seus planos não eram tão geniais assim.

Argumentei com bons exemplos de outras lojas. Mostrei gráficos e mais gráficos. Pedi o testemunho de outros franqueados que conseguiam gordos lucros em suas administrações. Enfim, fiz o possível e o impossível para

mostrar que estavam equivocados, que nosso modelo era bom e eficaz. No final da reunião, parecia que os havia convencido de que não era possível implantar o tal "plano genial".



PAGODE...MUITO PAGODE TUDO TEM SEU LUGAR E SUA HORA CERTA...

Uma semana depois, descobri que não os havia convencido totalmente. No sábado, resolvi visitar a loja. Estarrecido, assisti a um show de música ao vivo no restaurante do Edilson. Acredite, é a pura verdade. Havia um palco, sobre o qual se apresentava um animado grupo de pagode, cantando para um pequeno grupo de clientes. A maior parte nem entendia o que estava acontecendo.

Nossa loja Habib's continuava vendendo quibes, mas agora com pagode. Um plano realmente digno do Edilson. Algo sem precedentes em nossa rede.

Tentei diplomaticamente conversar com o inventivo administrador da loja. Edilson, no entanto, reagiu com enorme grosseria e arrogância às minhas considerações. Peço desculpas aos meus leitores, mas preciso confessar algo. Depois de uma resposta malcriada de Edilson, esquentei-lhe a orelha esquerda. Foi um tabefe só, porém, bem dado. Naquela hora, meus genes portugueses se manifestaram e o jeitinho brasileiro não funcionou. Por um momento, fiquei fulo da vida. Em seguida, me arrependi. Felizmente, recebi o apoio de todos que presenciaram a cena. Deram-me razão. Afinal, todos nós estávamos com o Edilson atravessado na garganta. Ninguém mais suportava aquele sujeito.

Mesmo assim, precisei engolir o sapo da apresentação dos pagodeiros. Afinal, aqueles profissionais não entenderiam uma interrupção do show. Tinham sido contratados e pagos para animar a casa. Não valia a pena tentar lhes explicar, naquele momento, que o local não era apropriado para música ao vivo. Nada contra pagode. Era somente uma questão de local inapropriado.



O IMPASSE

Dê tempo ao tempo. Algo vai trabalhar por você!

O impasse estava criado. De um lado, Edilson de orelha quente querendo mudar o conceito Habib's; os alemães afastados do problema, sem trabalhar; e a loja, sem movimento, fechando no vermelho. Do outro lado, nós e os conceitos da rede, totalmente desrespeitados, e um contrato de franquia que parecia nada valer. Não havia clima para mais nada. A essa altura dos acontecimentos, reinava a confusão.

Uma das soluções seria o fechamento da loja. Nesse caso, o investimento seria totalmente perdido. Não queríamos isso. A alternativa seria encontrar um salvador da pátria, alguém que se interessasse pela compra daquele restaurante cheio de problemas, deficitário e vazio. Os clientes haviam desaparecido.



MARCELO — A SOLUÇÃO

Sem grau superior? Começando a vida? E daí? Vá em frente!

Havia um sócio chamado Henrique, que além de meu fã era um grande admirador do conceito Habib's. Henrique tinha lá seus 60 anos e pretendia encaminhar profissionalmente seu filho, Marcelo Anastácio, em alguma loja Habib's. Ainda que fosse um jovem de 23 anos, Marcelo era casado e pai de uma linda menina. Tinha o segundo grau completo, conquistado por meio de um curso supletivo meio suspeito, daqueles cujo nome nunca se ouviu falar e que o endereço é no piso 16 de um prédio que só tem 15 andares.

Marcelo é de pouquíssima fala, a não ser quando o assunto é mulher. Aí, empolga-se um pouco mais. Só fala se solicitado, sempre com a voz baixa e mansa. Tem uma magreza que mais lembra o efeito de um rígido regime do

que exercícios físicos. Na época, já havia trabalhado em quatro lojas Habib's: Liberdade, Domingos de Moraes, Tremembé e Cantareira. Em nenhuma delas havia tido função específica, tampouco recebia salários. Seu pai lhe cedia parte do que ganhava. Embora os sócios das lojas gostassem do Marcelo, não sei bem por que motivo, não lhe davam chance de colocação definitiva.

Em determinado momento, Marcelo começou a desanimar. Afinal, depois de três anos ainda não havia conseguido uma chance na rede. Isso o incomodava. Sentia-se mal. Via outros sócios progredirem, receberem novos desafios. Para ele, nada. Nessa época, chegou a duvidar de sua própria competência. Quando já estava quase desistindo de tudo, o destino resolveu ajudá-lo.



COINCIDÊNCIA OU FORÇA DA MENTE?

Naquele dia em que os alemães foram me apresentar o "plano genial", havia outra reunião marcada. Assim que saíram da sala quem entrou foi exatamente o Marcelo. Tremenda coincidência. Será?

Marcelo estava naquele momento me visitando para solicitar uma chance, uma oportunidade de poder mostrar o que havia aprendido nas passagens pelas lojas. Necessitava mostrar a todos, aos amigos, aos pais, ao resto da família e a si mesmo, que tinha competência para administrar uma loja Habib's.

Coincidência ou não, a força da mente misteriosa, aquela que comanda e faz acontecer determinadas situações, parecia estar agindo. Repentinamente pensei:

— Taí, encontrei a solução para o problema dos alemães: Marcelo Anastácio.

Uma semana depois desse encontro, Marcelo assinava a compra dessa loja Habib's, que seria paga em 20 prestações mensais, sem um tostão de entrada. Os alemães continuaram donos do imóvel. Estipularam que a locação teria um prazo contratual de dez anos e fixaram um valor razoável para o aluguel. Marcelo e alguns amigos tornaram-se donos de 100% das cotas sociais do restaurante.

Já na primeira semana, Marcelo descobriu por que Edileusa, irmã de Edilson, mesmo não cabendo direito dentro do escritório, passava o dia

enfiada lá. Edileusa tinha duas especialidades. A primeira era provocar "tilt's" nas registradoras. Conseguia pará-las e, dessa maneira, usava comandas frias. Nesses períodos, de uma ou duas horas, os valores das vendas desapareciam. A outra especialidade de Edileusa era fazer compras para a loja em supermercados. Estava sempre faltando alguma coisa e, na emergência, a dedicada funcionária é que ia as compras. Como a situação era de correria, na maioria das vezes, esquecia-se de pegar as notas fiscais. Quando muito, aparecia com alguns valores rabiscados em papezinhos.

Edilson era extremamente ocupado e, além disso, não tinha como entrar no escritório, totalmente ocupado pela irmã. Assim, parecia não perceber os golpes que Edileusa tão bem aplicava.



**DETERMINADAS SITUAÇÕES EXIGEM ATITUDES E MUDANÇAS.
TOME-AS QUE O RESULTADO VIRÁ.**

Ao assumir a loja, Marcelo teve que trocar toda a equipe de funcionários, inclusive Edileusa. Foram três meses de transição e 38 acordos trabalhistas. Os alemães pagaram todos, já que a compra da loja foi realizada livre e desembaraçada de problemas passados. No pagamento dos "direitos" de Edilson e Edileusa, os alemães conheceram de fato a natureza da amizade de 12 anos com Edilson e o peso real de Edileusa. A grande surpresa foi que com o próprio lucro da loja, aquele Marcelo que havia feito o supletivo duvidoso pagou 18 das 20 prestações. Marcelo e seus sócios só investiram o dinheiro das duas primeiras parcelas.



MARCELO: O FORMADOR DE COLUNAS MESTRAS

Você até que não precisa ser tão bom, mas sua equipe sim.
Descubra talentos.

Descobriu-se, então, que Marcelo era um grande administrador. Era diferente. Tinha como especialidade formar colunas mestras sólidas, eficientes e comprometidas com a lucratividade. Formou, logo no início, dois gerentes muito competentes: Gilmar, um moço de 25 anos, que havia sido copeiro, garçom e supervisor de salão, e José Wellington, um ex-chefe de cozinha, dos bons. Marcelo trocou a secretaria financeira. No trabalho da cozinha, deu oportunidade a dois novos chefes, que se mostraram excepcionais. Com essas COLUNAS MESTRAS, Marcelo conseguiu resultados surpreendentes, que até hoje são lembrados por toda a rede. Marcelo fez e continua fazendo história no Habib's.

Em 1998, em nossa convenção anual, Marcelo ganhou o prêmio de melhor administrador, o prêmio mais cobiçado, concorrendo com mais de 100 administradores. É como ganhar um Oscar de melhor diretor. No ano seguinte, Gilmar, COLUNA MESTRA de Marcelo, foi eleito o melhor gerente da Rede Habib's, numa amostragem de mais de 200 gerentes.

Antes disso, em 1997, somente um ano após a compra da loja, registrou-se uma virada espetacular. No mesmo lugar, no mesmo ponto comercial, sem alterar o cardápio, vendendo os mesmos produtos da rede, com o mesmo tipo de público, com as mesmas Brasília's e Fuscas passando na rua, a unidade foi considerada a melhor loja da rede em dois quesitos: desempenho e lucratividade.

Nada havia mudado, a não ser as COLUNAS MESTRAS da loja. Trocamos os alemães, a Edileusa, o Edilson e sua equipe, pelo Gilmar, o José Wellington, o Marcelo e sua equipe. A nova turma era composta de COLUNAS MESTRAS FORTES, EFICIENTES E COMPROMETIDAS COM A LUCRATIVIDADE.

Em julho de 2003, Marcelo Anastácio já era sócio-administrador de cinco lojas: Lins de Vasconcelos, Braz Leme, Vieira de Moraes, Augusta e Cupecê,

todas colocadas entre as melhores da rede. Vive ganhando prêmios em todas essas unidades, sempre com resultados de lucratividade excepcionais.

Edilson e Marcelo: comprometicimentos e propósitos diferentes e, por conseguinte, resultados diferentes. O primeiro: problema. O segundo: solução. Pessoas... Sempre pessoas.



CONCEITOS DO SEXTO MANDAMENTO.

*Colunas Fortessustentam..... ancoram
suportam animam..... dão resultado melhor.....
Colunas.....sempre fortes..... fracas?....
esqueça..... pra nada servem*

Nosso sexto mandamento, "Manter Colunas Mestras fortes, eficientes e comprometidas com a Lucratividade" pode ser desdobrado em dois conceitos importantes.

O primeiro conceito é TER COLUNAS MESTRAS FORTES E EFICIENTES, a base de sustentação de tudo. Faça chuva ou faça sol, as colunas mestras devem sempre permanecer firmes e seguras. Se ruírem, o negócio corre o risco de extinguir-se.



NA CORRIDA, PANGARÉS PARA NADA SERVEM. TROQUE-OS.

Costuma-se dizer que "a cara do negócio é a cara do dono". Neste Sexto Mandamento, dizemos que "a cara da empresa é a cara de suas Colunas Mestras". Basta conhecê-las para saber como é a empresa.

Às vezes, passamos a vida "ancorados" em pessoas que nada têm para oferecer. Não percebemos que ficamos patinando, sem sair do lugar, como um caminhão atolado na lama em dia de temporal. Muito gasto de combustível, muita energia, muito consumo, muito trabalho, muita luta, mas nada de resultados. A roda gira em falso e permanecemos sempre no mesmo local. É

preciso procurar e desenvolver Colunas Mestras eficientes. A lucratividade de qualquer negócio ou atividade depende desse cuidado na formação das equipes. Não podemos vencer corridas com pangarés.

Nossa seleção pentacampeã do mundo exemplifica a importância das colunas mestras quando enfrentamos grandes desafios. Na Copa disputada no Oriente, lucrámos dentro das quatro linhas com o talento de Ronaldo, o Fenômeno. Fora de campo, os bons resultados foram garantidos pela presença sempre eficiente de Felipão, simples no discurso, básico em seu plano tático, mas ótimo administrador, capaz de motivar os atletas e potencializar o melhor de cada um. Teve coragem, por exemplo, de deixar um figurão como Romário de fora da competição. Nos negócios, ocorre o mesmo. Precisamos de bons profissionais em todas as funções estratégicas; precisamos de boas colunas mestras.

Todos estão carecas de saber, inclusive os alemães de nossa história, de que "é o olho do dono que engorda o gado". Os alemães não olharam o negócio e escolheram muito mal suas Colunas Mestras. Eram ótimos na teoria, mas péssimos na prática. Obtiveram resultados desastrosos.

Aliás, prática e teoria diferenciam as pessoas. A teoria é para todos, a prática somente para os vencedores. Os acomodados dormem com a teoria. Os vitoriosos suam e transpiram com a prática. Sabemos de muita coisa que não praticamos. Do que adianta somente o saber?

Alguns lojistas vivem "patinando" porque permanecem casados ou amigados com pessoas ineficientes. Deixam de ganhar dinheiro, passam por sufocos, perdem a boa reputação profissional, mas não trocam suas Colunas Mestras. Inconcebível, especialmente numa época marcada pela competitividade.

Vale novamente o exemplo do futebol. Antes de conquistar o pentacampeonato, nossa seleção trocou três vezes o técnico. Felipão era a pessoa certa, no lugar certo, no momento certo. Nos negócios, pode-se usar a mesma receita. É preciso buscar o melhor, aquele que dá certo, aquele que resolve. Jamais podemos nos acomodar com Colunas Mestras incapazes. Na

seleção, a troca rendeu o pentacampeonato. Na sua empresa, a substituição pode significar a diferença entre a falência e o aumento da lucratividade.

Em nossa história, os alemães venderam o negócio em 20 prestações mensais, sem exigir qualquer valor como entrada. Quase dois anos para receber. Marcelo pagou duas prestações mensais e nada mais. O restante do pagamento saiu do comprometimento e da qualidade de suas Colunas Mestras. Atualmente, a mesma loja vale três vezes mais e seus donos não admitem negociá-la. Qual foi a grande diferença? Várias, mas as mais importantes atendem por três nomes: Marcelo, Gilmar e José Wellington, verdadeiras COLUNAS MESTRAS EFICIENTES E COMPROMETIDAS COM LUCRATIVIDADE.



CUIDADO: OS "MORNOS" ESTÃO POR TODA PARTE.

Os conceitos apresentados parecem óbvios, mas por que muitas pessoas passam anos e anos "patinando", com as mesmas Colunas Mestras Ineficientes, ainda que não obtenham resultados?

Estudei esses casos e notei um traço comum. As pessoas que ocupavam os cargos de Colunas Mestras eram o que chamo de "mornas". Nem frias nem quentes. Este é o maior perigo: quando nos apoiamos em Colunas Mestras "mornas".

Minha experiência mostra que os "mornos" não erram porque não fazem, não discordam porque se omitem, não armam escândalos porque são vazios, não fracassam nem vencem porque vivem no silêncio do passar do tempo, não brigam nem discutem porque não se importam se estão de acordo ou em desacordo. Enfim, os mornos não constroem, não tentam, não erram, não produzem, não falham e não lutam. O pior de tudo é que têm um poder imenso

de disfarçar a falta de ação, de opinião e de coragem. Aí, sem que percebamos, acabam vivendo harmoniosamente ao nosso lado. Tenho muitos amigos, de excelente índole e formação, que apoiam seus negócios sobre colunas mestras desse tipo.



MORNOS: BONS PARA MUITAS COISAS.
PARA OS NEGÓCIOS, NÃO.

Os "mornos" mostram-se boas companhias, mas na parte comercial, o resultado é sempre o mesmo: jamais sustentam uma atividade de sucesso. A grande arapuca é que os "mornos" normalmente nos cativam, não pela eficiência profissional ou por resultados, mas pela bondade, pelo carinho e pela atenção. Nunca contrariam você, vivem "quebrando galhos" ou prestando algum favor. Vão ao banco pagar sua conta, entregam o remédio a sua sogra, levam seu cachorro ao veterinário ou se prontificam a comprar os ingressos para o último dia do show.

Os "mornos" mostram-se educados e prestativos. São capazes de nos hipnotizar, mostram-se "contagiosos" e, quando menos percebemos, estamos grudados a eles. Resultado: não os dispensamos. Passam a fazer parte de nosso negócio, de nossa atividade, e aí estamos fadados ao insucesso.



AMIGOS, AMIGOS, NEGÓCIOS A PARTE. CUIDADO: NÃO CONFUNDA.

O grande desafio, até mesmo para pessoas experientes como eu, é distinguir as atitudes dos "mornos" das atitudes amigas. São coisas que se confundem. A diferença é que atitudes amigas não são inspiradas por interesse comercial ou profissional, mas por um sentimento maior de amizade, de amor, de afeto e de solidariedade. O morno torna-se prestativo para continuar na empresa, para fugir de responsabilidades maiores, para manter o emprego. Por trás de suas atitudes, está o interesse comercial ou profissional. Você tem a opção de ter "mornos" como "amigos", mas no ambiente fora do trabalho. O perigo é tê-los como colunas mestras em nossos negócios.

Nesses anos de trabalho, é impressionante o que tenho visto de pessoas de responsabilidade, ativas, dedicadas e até inteligentes que fracassam em seus negócios porque se ancoram em colunas mestras "mornas". Esteja atento para não praticar esse erro. Nos negócios, a regra é: distancie-se dos mornos, afaste-se deles.

Talvez fosse melhor ter evitado este tema polêmico no livro. Corri o risco porque "os mornos" são causadores de grandes desastres comerciais. Já levaram muita gente à falência, já eliminaram muitos empregos, já fecharam muitas portas.

Senti-me mais confortável e menos rude, depois que li uma referência da Bíblia aos mornos. Veja o que está escrito em Apocalipse 3:16: *"Porque és morno, e não frio nem quente, vomitar-te-ei da minha boca"*. Paremos por aqui. Cuide-se: eles estão por toda parte!



TRANSFORME SUAS COLUNAS MESTRAS EM SÓCIOS.

O SEGUNDO CONCEITO do Sexto Mandamento da Lucratividade diz respeito a COMPROMETIMENTO. Se você não estiver atento, a falta de comprometimento pode contaminar não só as pessoas ineficientes como também as eficientes. Uma maneira eficiente de comprometer as colunas mestras é torná-las sócias no resultado de lucratividade. As grandes multinacionais adotam essa estratégia. Vivem distribuindo ações para seus diretores. Do meu modo, também adoto essa tática. Tenho tabelas de participação que dependem do lucro obtido.

Muitas vezes, altos salários fixos não são capazes de gerar comprometimento. Afinal, vão receber tais valores mesmo que a empresa não consiga bons resultados de lucratividade. Temos uma regra. Quando a loja obtém bom lucro no final do mês, as Colunas Mestras ganham bem, muito bem, até com exagero. No entanto, se a loja vai mal e não conquista boas margens de lucro, as Colunas Mestras ganham salário padrão da categoria e nada mais. Nem um centavo a mais. Vale aqui o ditado: "quando a água bate na bunda, todo mundo se levanta"; ou seja, todo mundo se mexe quando é preciso obter lucro para garantir bons ganhos. Pratique esse diferencial de conduta. Certamente lhe trará bons resultados.

Um pouco de fé.

Em 1973, tranquei matrícula na Santa Casa e fui cuidar da padaria onde meu pai havia sido assaltado e morto. Foi a época mais difícil de minha vida. Muito sofrimento por ter perdido, de maneira brutal, a pessoa que mais amava no mundo. Algo inaceitável e revoltante. Às seis da tarde daquele dia, eu estava junto dele, todo feliz. Às 11 da noite, ele estava estendido, morto. Nem ao menos pude me despedir. Tinha tanto a lhe dizer...

PAI...SEMPRE PAI

Braços fortes, rígidos.....

*no colo...no peito... nas mãos... andando...
correndo.... girando.*

depois...o abraço apertado...o aperto das mãos...

O suor.... seu cheiro..... é dele, demais ninguém

Saudades... dos dois.....

*A barba rente.....a pele vermelha...o raspão de propósito,
saudades.....antes não...agora sim*

A nota vermelha..... a surra de cinta

a saída do quarto...o perdão no abraço...

responsabilidade maior..... faz parte da vida.....

não esqueço jamais.....

O valor do pouco....parece ser muito....

é assim que vivemos....do pouco, muito.....

Amor nas alturas..... respeito na terra.....

somos amigos demais..!

*Pele com pele....calor com calor....
paixão com paixãoamor com amor.....
mãos nos cabelos....beijos com beijos...
juntos.....sempre juntos.*

*Conseguiu?Não...tudo bem...consegue depois.....Conseguiu?
Não...tudo bem..... consegue depois.....Conseguiu?Sim...Eu
sabia... você sempre consegue....*

*A força maior...a crença do peito...confiança perfeita.... a
mente pra frente amigo perfeito.....Eu sabia.... você
sempre consegue.....*

*O Deus supremo..... o Cristo presente.....a oração
fervorosa....a fé presente... melhor assim.....*

temos crença..... suporte na vida.....

*esperança maior...desespero menor...Menos na morte...
tristeza infinita.....preciso falar.....
me ouve por favor.....responda pra mim...*

*O grito estridente.....o choro mais alto
acordeacorde.... preciso falar.....*

*Te amo muito...quero você..... responda pra mim.... não é
possível.....*

*O silêncio maior..... a quietude mais profunda
.....tarde
demais.....*

*Transferência total espírito..... alma.....
mais luta....mais bravura..... mais coragem*

*Tudo se dobra...na mente...no coração.....
na alma, ainda mais.....*

força maior..... querer imbatível..... vontade demais... foi assim que aprendi.....

Filhos...netos...tantas gerações.....que bom que ficou.... que bom que restou...que bom que lembramos... que bom que encarnamos.....

Passou-se a vida...passou-se o tempo..... passaram-se os anos ...menos papai...ficou para sempre.... sempre e todo sempre.....

Papai... sempre papai...saudades... te amo demais.

 A VIDA É ASSIM MESMO!

VIRE-SE, ENCONTRE UMA SOLUÇÃO.

Com a morte de meu pai, coube-me a responsabilidade maior de cuidar de minha mãe e de meus irmãos menores. Restara-nos aquela padaria no pior ponto do Belenzinho, na Rua Visconde de Parnaíba, esquina com a Rua Siqueira Bueno, na zona centro-leste da cidade de São Paulo.

A padaria era velha, caindo aos pedaços. Fazia somente 19 dias que meu pai a tinha comprado. Tinha equipamentos ultrapassados. O forno de assar pães da marca Arca de Noé só dava problemas. Às vezes, passava horas e horas colocando lenha na tentativa de esquentá-lo. Queimava (no sentido literal) as pestanas e não conseguia fazer a coisa funcionar. Era tudo ruim.

Para piorar a situação, a padaria estava cercada por todos os lados, entre outras cinco panificadoras. E esse era um problemaço. Os clientes, quase todos, tinham que passar por um dos concorrentes para chegar ao nosso humilde estabelecimento. Uma dureza danada!

Papai tinha dado apenas um sinal na compra da padaria. O restante deveria ser pago 41 dias depois. Ele não tinha o dinheiro. Eu também não. Nem imaginava como ele saldaria esse débito caso estivesse vivo.

Lembrei-me então de meus tios, irmãos do meu pai. Pedi ajuda para pagar o restante do valor da entrada, mas não obtive êxito. Todos acharam que eu deveria devolver a padaria, por ser jovem, por não ter experiência naquele ramo difícil e, principalmente, porque o negócio era decadente e sem perspectivas. Disseram que eu deveria voltar para o curso de Medicina e devolver a padaria. Ora, aquele negócio era tudo que tínhamos. Eu não podia abandonar o barco.



A FRASE QUE NUNCA ESQUEÇO.

Senti vontade de desistir e devolver a padaria; os problemas eram muitos e graves. Lembrei-me, então, de algumas palavras que papai vivia me dizendo, especialmente naquela época em que eu, por diversas vezes, fora reprovado nos vestibulares de Medicina.

Papai não tinha estudo, mas era um homem de decisão, forte e corajoso, que, acima de tudo, sonhava muito. Havia largado sua terra natal em busca de uma vida melhor. Quando se referia às nossas vidas e aos nossos sonhos, suas palavras eram sempre muito poderosas e nos traziam uma força extra, uma dose maior de esperança. Algumas palavras marcantes permaneceram bem gravadas em minha mente:

— Filho, não nos cabe descobrir a quantos passos estão nossos sonhos, se estão no dobrar da próxima esquina ou a dezenas de quilômetros de distância. Não importa quanto tempo você levará para entrar na faculdade: **NÃO DESISTA; É PRECISO CAMINHAR.**

Ele vivia me repetindo essa frase: **NÃO DESISTA; É PRECISO CAMINHAR.** Aprendi a nunca desistir, a superar os obstáculos. Aprendi a dar sempre um passo adiante. E depois outro, mesmo que o anterior em nada tenha resultado. Porque dar um passo de cada vez não é difícil.

Papai recordava-nos um exemplo antigo. Na aldeia onde vivia, em Portugal, tinha de cortar lenha para alimentar os antigos fogões e, assim,

cozinhar as refeições. Nessa região, a madeira era consistente, dura demais. Na primeira e na segunda machadadas, nada acontecia. Às vezes, nem na terceira nem na quarta. Daí para frente, entretanto, a cada novo golpe do machado, a madeira rompia-se, despedaçava-se, no tamanho desejado.

Assim se cumprem nossos destinos. Nossos sonhos e conquistas, dos mais simples aos mais complexos, acontecem de passo em passo, de golpe em golpe, um de cada vez. É preciso fazê-los realidade, é preciso o esforço de cada dia. É assim que se consegue. Somos todos iguais. E são essas condutas simples que nos fazem diferentes e mudam nossas vidas.

Essas palavras e esses exemplos me deram forças. Foi o que ocorreu na época dos vestibulares. No primeiro ano, fracassei nos exames em cinco faculdades de Medicina. No segundo ano, tentei em mais seis faculdades, mas não fui aprovado em nenhuma. Mesmo assim, continuei tentando. Esses mesmos ensinamentos me deram confiança no momento mais difícil da vida e me impediram de abandonar a padaria. E assim pude superar os problemas que me prendiam e sufocavam.



SEM REVOLTAS. PROBLEMAS ATRAEM PROBLEMAS.

Se não estamos em paz com Deus e Jesus, ou com nossas crenças maiores, situações difíceis tendem a se tornar ainda mais desesperadoras. Nessa época da morte de meu pai, meu ser e meu coração revoltavam-se com o que havia ocorrido. Não havia paz e aceitação em meu coração. Tudo piorava. Ao sair para buscar os padeiros que tinham faltado, meu irmão quase perde a vida. No trajeto, sofreu um grave acidente. O carro chegou a capotar três vezes no Largo do Belém, nas proximidades da padaria.

Depois, uma afilhada de minha mãe, de 16 anos, que acabara de chegar de Santo Antonio da Platina, resolveu, por um motivo inexplicável, ligar a chave de um Opala velho que tínhamos e meter o pé no acelerador. O carro saiu voando em direção ao Galaxy novo em folha do vizinho. Quase o partiu ao meio. Mas não termina aí a sequência de problemas. Ao pular de um saco de

farinha para outro, caí e quebrei a perna em dois lugares. Fiquei engessado por meses e meses. Assim, foram se sucedendo desgraças e mais desgraças, uma atrás da outra.

Meu desespero era cada vez maior. Já não orava mais. A fé interna que possuía se converteu em revolta, em furor incompreensível. Deixei de falar com Cristo. Meu Pai Todo-Poderoso deixou de existir. Já não era tão poderoso assim. Meu coração estava frio, desaquecido. Não adiantava. O desespero era tão grande que estava à beira de desistir de tudo, inclusive da padaria. Era o que eu ia fazer.



SENHOR NA MADRUGADA.

Foi quando, numa dessas madrugadas frias, lá pelas quatro horas da manhã, peguei um táxi e fui para a padaria trabalhar. Já havia tomado a decisão de desistir de tudo, pois não via alternativa. O motorista era um senhor, cuja fisionomia não me recordo, por mais que tente. Não sei por qual motivo, comecei a contar ao senhor tudo que havia acontecido e tudo que ainda estava ocorrendo. Foram 15 minutos de "conversa", em que só eu falava. Não ouvi uma única palavra dele. Mesmo assim, algo fazia com que eu prosseguisse falando.

Ao chegarmos, paramos bem em frente à porta principal da padaria, que ainda permanecia fechada. Lembro-me de que a madrugada estava fria e silenciosa. Garoava e soprava um vento gelado e cortante. Coloquei então a mão no bolso para pegar a carteira. Foi quando estremeci ao sentir a mão desse senhor sobre a minha. Ouvi pela primeira vez sua voz penetrante e profunda, que disse: **NÃO DESISTA. É PRECISO CAMINHAR.** Quase desmaiei com a sensação que tive. Minha mente, em segundos, retornou ao passado e, assustado, recobrei a lembrança de meu pai. Sem saber como, desci do carro, que rapidamente desapareceu nas penumbras da madrugada. Percebi que nem mesmo havia pago o motorista. Nunca mais o vi.



A FORÇA DO PERDÃO.

Compreendi, finalmente, que fora tocado por um sinal de Deus e que meu Jesus Cristo jamais deixara de existir em minha vida. Ele continuava comigo. Assim como Ele perdoou a todos nós, eu também precisava perdoá-lo pelo que havia ocorrido. Perdoei e, ajoelhado dentro da padaria, pedi seu perdão. A partir desse momento, nada mais aconteceu de errado em minha vida. Redobrei minha fé, meus sonhos se fortaleceram e jamais desisti de nenhum deles. Guardei para o resto de minha vida a grande lição. Mesmo que não saibamos o que nos espera, mesmo que as dificuldades sejam enormes, a lição é sempre a mesma: "NÃO DESISTA; É PRECISO CAMINHAR", sempre com FÉ.

A FÉ que senti ao me ajoelhar e pedir perdão a Jesus salvou-me do pior, da descrença em Deus. Salvou-me da desistência de meus sonhos, da fraqueza espiritual e da falta de crença de que podia vencer com minhas próprias mãos. Pela FÉ, tornei-me outro homem, mais forte e corajoso, mais crente em tudo, com o pensamento voltado para um futuro de esperança, de sucesso e de trabalho recompensado. Passei a ter FÉ redobrada em tudo que fazia e faço, sempre acreditando que Deus e Jesus estão ao meu lado, abençoando-me e protegendo-me.

FÉ, O MAIOR DE TODOS DIFERENCIAIS.

MANDAMENTOS – SÉTIMO – OITAVO - NONO

CONTINUA...

SERÃO 3 MANDAMENTOS
SÉTIMO, OITAVO E NONO
208 PÁGINAS — 3 HORAS DE LEITURA

Informações do Livro Impresso:

ISBN: 8535214399

Número Edição: 3

Quantidade de Páginas: 256

Acabamento: Brochura

Editora: CAMPUS ELSEVIER

Autor: ALBERTO SARAIVA

Digitalização, revisão e formatação
Por Universo Unido
Em Janeiro de 2011

UNIVERSO UNIDO



E-BOOKS E DOCS

Nós do Universo Unido e-books e docs, desejamos que todos os brasileiros tenham acesso aos livros, nosso objetivo é que livros como este estejam em formato digital pela internet numa simples busca no Google. Lembrando a você leitor que unidos seremos mais fortes e teremos muito mais progresso

Faça a sua parte compartilhe esse e-book vamos fazer do Brasil um país de pessoas unidas, contribua com o criança esperança ou qualquer instituição que você achar melhor, mas o importante é que cada um faça sua parte por mínima que seja e jamais subestime seu poder de ajuda, até porque, foi pensando em ajudar, que você agora possui este e-book.

Um Abraço.